

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA GUANTES INDUSTRIALES EL  
CERRITO 2015 - 2019**

**Trabajo de Grado  
Para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**JULIAN FIGUEROA ANDRADE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Palmira Valle, Diciembre de 2014**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA GUANTES INDUSTRIALES EL  
CERRITO 2015 - 2019**

**TRABAJO DE GRADO**

**JULIAN FIGUEROA ANDRADE**

**Director del trabajo de grado:  
MANUEL A. SALAZAR CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Palmira Valle, Diciembre de 2014**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Director de trabajo de Grado

---

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre de 2014

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mis padres, hermanos, esposa y familia, que son las personas que me han brindado un apoyo y amor constante para poder llegar a esta instancia de mi vida.

También se la dedico al ser más maravilloso y hermoso de mí vida, mi hijo quien fue la mayor motivación para culminar mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo quiero agradecerle a Dios por permitirme haber logrado este peldaño más en vida, tanto en lo personal como en lo profesional.

También quiero agradecer a todos los profesores que me brindaron sus conocimientos durante mi carrera profesional, ya que gracias a ellos hoy es posible decir que he culminado una etapa de mi vida.

De igual manera agradecer a mi hermano Álvaro Figueroa Andrade y a mi tío Luis Edgar Andrade Martínez por sus consejos, motivación, ánimo y apoyo durante este proceso, ya que fueron muy importantes para alcanzar este objetivo.

## CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCION .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....</b>   | <b>13</b> |
| FORMULACION DEL PROBLEMA .....   | 16        |
| 1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....   | 16        |
| 1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....   | 17        |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 18        |
| 1.4 MARCO REFERENCIAL .....  | 19        |
| 1.4.1 MARCO EMPRESARIAL .....  | 19        |
| 1.4.3 MARCO CONCEPTUAL .....   | 25        |
| 1.4.2 MARCO TEORICO .....  | 27        |
| 1.4.4 MARCO LEGAL .....  | 39        |
| 1.5 METODOLOGIA .....  | 44        |
| 1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | 44        |
| 1.5.2 TIPO DE ESTUDIO .....  | 44        |
| 1.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....                                       | 46        |
| <b>2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.....</b>      | <b>55</b> |
| 2.1 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO: CARACTERIZACION DEL ENTORNO..... | 56        |
| 2.1.1 ENTORNO ECONOMICO .....  | 57        |
| 2.1.2 ENTORNO JURIDICO .....   | 73        |
| 2.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL .....  | 76        |
| 2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO .....  | 79        |
| 2.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR Y AMBIENTE COMPETITIVO .....   | 80        |
| 2.3 ESTUDIO DE MERCADO.....  | 94        |
| 2.3.1 SEGMENTACION DE MERCADO.....   | 94        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.3.2 MERCADO META .....  | 94         |
| 2.3.3 POSICIONAMIENTO.....  | 95         |
| 2.4 SÍNTESIS DEL ANALISIS EXTERNO: DEL ENTORNO Y EL SECTOR<br>COMPETITIVO.....                                    | 96         |
| 2.5 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL<br>CERRITO .....                                       | 98         |
| 2.5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....   | 98         |
| 2.5.2 PERSPECTIVA FINANCIERA .....  | 100        |
| 2.5.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....   | 102        |
| 2.5.4 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS .....  | 103        |
| 2.4.5 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO HUMANO .....   | 106        |
| 2.6 SINTESIS DEL ANALISIS INTERNO.....  | 109        |
| <b>3. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA<br/>GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO 2015 - 2019 .....</b> | <b>113</b> |
| 3.1 ESTRATEGIAS GENERICAS.....  | 115        |
| 3.2 MEZCLA DE MARKETING .....   | 117        |
| 3.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....   | 117        |
| 3.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.....   | 118        |
| 3.3.3 ESTRATEGIA DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN) .....  | 118        |
| 3.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION .....   | 119        |
| 3.3 PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA GUANTES INDUSTRIALES<br>EL CERRITO 2015 - 2019.....                         | 120        |
| <b>4. PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN<br/>ESTRATEGICO DE MERCADEO EN EL PRIMER AÑO (2015).....</b> | <b>126</b> |
| <b>5. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>129</b> |
| <b>6. RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>131</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>133</b> |
| <b>8. ANEXOS.....</b>   | <b>136</b> |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1. MAQUINARIA ACTUAL .....   | 14 |
| TABLA 2. PLANTA DE CARGOS.....   | 15 |
| TABLA 3. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO EN UNIDADES PRODUCIDAS Y VENDIDAS .....   | 15 |
| TABLA 4. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS .....  | 22 |
| TABLA 5. INVERSIÓN NETA DE SOCIEDADES 2012 EN EL CERRITO .....   | 67 |
| TABLA 6. INVERSIÓN NETA POR MUNICIPIO .....  | 68 |
| TABLA 7. CANTIDAD DE EMPRESAS POR MUNICIPIO .....  | 69 |
| TABLA 8. EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....  | 70 |
| TABLA 9. EMPRESAS POR TAMAÑO .....   | 71 |
| TABLA 10. EMPRESAS POR TAMAÑO SEGÚN MUNICIPIO .....  | 71 |
| TABLA 11. EMPLEO POR MUNICIPIOS .....  | 72 |
| TABLA 12. VARIABLES DE LAS FUERZAS ECONÓMICAS.....   | 73 |
| TABLA 13. VARIABLES DE LAS FUERZAS JURÍDICAS .....   | 76 |
| TABLA 14. SERIE HISTÓRICA DEL SALARIO MÍNIMO LEGAL EN COLOMBIA.....  | 77 |
| TABLA 15. ESTIMACIONES DE LA POBLACIÓN 1985 - 2005 Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN<br>2005 - 2020 TOTAL DEPARTAMENTAL POR ÁREA ..... | 78 |
| TABLA 16. VARIABLES DE LAS FUERZAS SOCIOCULTURALES .....   | 79 |
| TABLA 17. VARIABLES DE LAS FUERZAS TECNOLÓGICAS.....   | 79 |
| TABLA 18. COMPETIDORES ACTUALES DE GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO   | 83 |
| TABLA 19. PROVEEDORES FINALES ACTUALES DE GUANTES INDUSTRIALES EL<br>CERRITO.....  | 89 |
| TABLA 20. CLIENTES DISTRIBUIDORES ACTUALES DE GUANTES INDUSTRIALES EL<br>CERRITO.....  | 91 |
| TABLA 21. CLIENTES FINALES ACTUALES DE GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO<br>.....  | 92 |
| TABLA 22. VARIABLES CLAVE DEL SECTOR COMPETITIVO .....   | 93 |
| TABLA 23. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE .....  | 96 |



|   |     |
|---|-----|
| TABLA 24. VARIABLES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....                   | 100 |
| TABLA 25. VARIABLES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....                      | 101 |
| TABLA 26. VARIABLES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....                     | 103 |
| TABLA 27. VARIABLES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....         | 105 |
| TABLA 28. VARIABLES DE LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO HUMANO.... | 108 |
| TABLA 29. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI.....            | 109 |
| TABLA 30. PROPUESTA DE VISIÓN PARA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO          | 114 |
| TABLA 31. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO 2015 – 2019.....                   | 116 |
| TABLA 32. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015 - 2019.....                     | 120 |
| TABLA 33. SISTEMA DE CONTROL AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015 - 2019    |     |
| GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.....  | 122 |
| TABLA 34. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015. 2019.....   | 127 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO .....                        | 20 |
| FIGURA 2. COMPORTAMIENTO DEL PIB .....   | 58 |
| FIGURA 3 TASA DE DESEMPLEO 2001 A 2013 .....   | 59 |
| FIGURA 4 INFLACIÓN .....   | 60 |
| FIGURA 5 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA .....  | 61 |
| FIGURA 6 DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR SECTORES<br>PRODUCTIVOS .....       | 62 |
| FIGURA 7 INFORMACIÓN MIPYMES CENSO 1990 Y 2005 – PERSONAL OCUPADO POR<br>TAMAÑO DE EMPRESA ..... | 63 |
| FIGURA 8. ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA .....   | 64 |
| FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE MICRO ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS -<br>2005 .....      | 64 |
| FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE PYMES POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS 2005 .....                           | 65 |
| FIGURA 11. MICRO ESTABLECIMIENTOS, SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS .....                               | 65 |
| FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA ESTABLECIMIENTOS PEQUEÑOS .....                               | 66 |
| FIGURA 13. COMPARATIVO DE EMPRESAS DEL EL CERRITO POR TAMAÑO .....                               | 71 |

## LISTA DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO 1. PLANEACION ESTRATEGICA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO<br>2013 – 2017 .....            | 136 |
| ANEXO 2. ENTREVISTA SOBRE FORMACION Y DESARROLLO HUMANO .....                                   | 137 |
| ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES<br>APLICADA POR LA EMPRESA – 2014..... | 139 |

## INTRODUCCION

Las organizaciones en la actualidad requieren estar atentas al cambio constante, ampliar sus expectativas de crecimiento y adaptarse al mercado que cada vez es más competitivo, GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO es una organización que atiende los requerimientos en productos de seguridad industrial para organizaciones ubicadas principalmente en el Valle del Cauca, debido a que la empresa ha logrado sostenerse durante 14 años en el mercado pero, sin embargo, reconoce aspectos a mejorar muy importantes que si se atienden, podrían acelerar el crecimiento de la organización.

Uno de estos aspectos son los procesos propios del área de mercadeo, por lo que el presente trabajo se orienta al diagnóstico de la situación de la organización y la posterior formulación de un plan estratégico de mercadeo para la misma en el periodo 2015 - 2019.

Para formular un plan estratégico de mercadeo es necesario describir y diagnosticar la situación actual de la organización así como las principales variables o aspectos que requieren mejora, de igual forma se debe tener en cuenta las variables del mercado y las preferencias de los clientes y consumidores finales, una vez realizada esta identificación se puede proceder a la formulación del plan estratégico el cual deberá proporcionar a la empresa, un direccionamiento general para el área de mercadeo teniendo en cuenta estrategias específicas en producto, precio, plaza y promoción, más adelante se presenta también el plan de acción para el periodo 2015 – 2016 y la respectiva propuesta de sistema de control a la estrategia.

A través del análisis que se realizará, adicionalmente la empresa podrá identificar aspectos a mejorar en las diferentes áreas organizacionales que permitan mejorar el rendimiento comercial a mediano y largo plazo.

## 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En la empresa Guantes el Cerrito no se encontraron antecedentes de un plan estratégico de mercadeo ni en otras áreas organizacionales, debido al proceso de certificación de sistema de gestión de calidad con norma ISO 9001:2008 Icontec, se realizó la documentación y organización de varios procesos pero principalmente relacionados con la parte productiva, mas no existe un marco de referencia documentado para el área de mercadeo.

En la organización Guantes el Cerrito se identifican muchas áreas que pueden ser objeto de estudio y mejora, sin embargo uno de los aspectos en que la dirección manifiesta mayor interés y preocupación, es el área de mercadeo, debido a que aunque la organización cuenta con un buen sistema de producción y ha sostenido sus ventas hasta el momento, existe un alto riesgo porque la mayoría de clientes son distribuidores los cuales en gran medida pueden afectar la trazabilidad de la empresa, por lo que se requiere diversificar el portafolio de productos.

Por tanto, una de las principales necesidades es la búsqueda de estrategias comerciales y de mercadeo que permitan que la organización se acerque a los clientes finales, minimizando la intermediación de otras organizaciones que aumentan el costo final de los productos debido a que aumentan los pasos del canal de distribución, de igual manera se requiere ampliar el número de clientes distribuidores debido a que la organización se encuentra en una posición vulnerable porque el 70% de las ventas totales se realiza solo a dos clientes (distribuidores), el 25% corresponde a ferreterías y el 5% restante a pequeñas y medianas empresas (pymes).

La programación de producción se realiza para periodos mensuales o semanales en cantidad sobre pedido indicado por los clientes y se mantiene un stock del principal producto que son los *Guantes tipo ingeniero* de la siguiente manera:

- Producción diaria de lunes a viernes: 150 docenas
- Producción sábados: 100 docenas

Aunque la organización cuenta con un portafolio amplio de productos para la seguridad industrial, el producto estrella es la referencia de *Guantes de carnaza tipo ingeniero* el cual sostiene el 80% de las ventas totales, por lo que, entre las estrategias de mercadeo es necesario buscar alternativas para la promoción y comercialización de las demás referencias.

Otro aspecto importante es que en la actualidad la organización no conoce la capacidad total instalada de acuerdo a los recursos para la producción, por lo que se desconoce el indicador de utilización o subutilización de la planta de producción y personal contratado.

**Tabla 1. Maquinaria actual**

| TIPO DE MAQUINA                 | CANTIDAD |
|---------------------------------|----------|
| Troqueladoras                   | 7        |
| Máquinas planas                 | 23       |
| Máquinas para volteo de guantes | 2        |
| Máquina cortadora               | 1        |
| Máquina ribeteadora             | 2        |

**Fuente:** Elaboración propia (con información de la empresa)

La planta de cargos se encuentra distribuida de la siguiente manera:

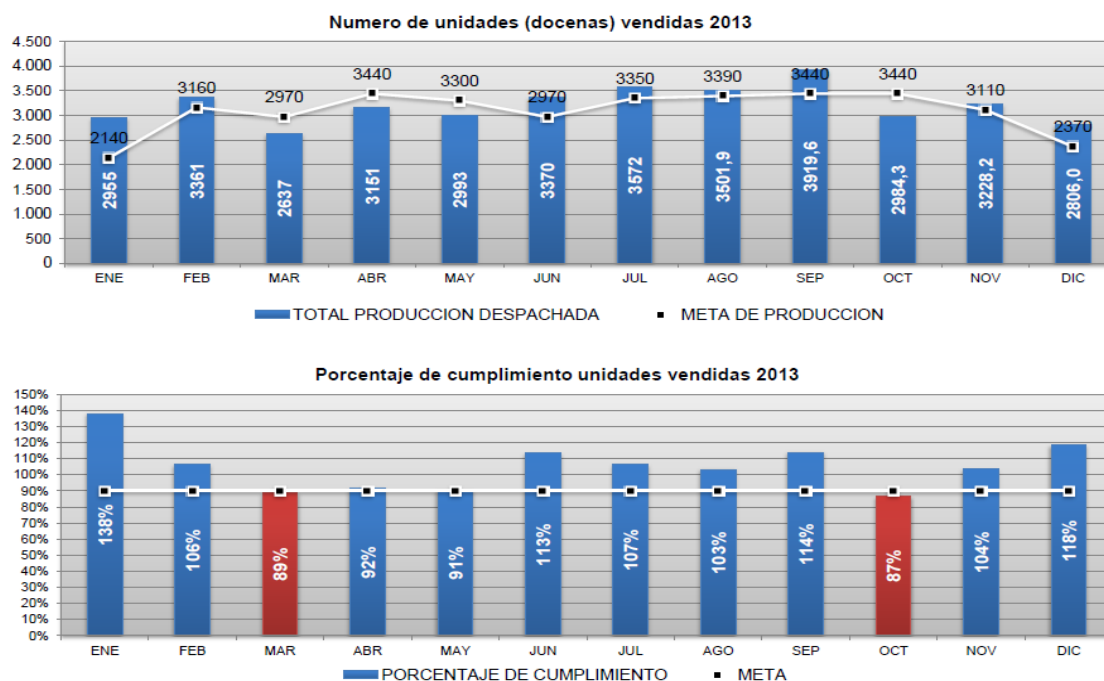
Tabla 2. Planta de cargos

| CARGO / AREA                                | NUMERO DE EMPLEADOS |
|---|---------------------|
| Operarios de maquinaria, área de producción | 39                  |
| Auxiliares, área administrativa             | 3                   |
| Asistente de gerencia                       | 1                   |
| Gerente                                     | 1                   |
| Asesor de calidad (externo)                 | 1                   |

Fuente: Elaboración propia (con información de la empresa)

En la actualidad los porcentajes de cumplimiento de las metas de producción y ventas se considera satisfactorio, a continuación se presenta el resumen para el año 2013:

Tabla 3. Indicador de cumplimiento en unidades producidas y vendidas



Fuente: Informe de la Gerencia año 2013

En cuanto al mercadeo de los productos terminados, no existe personal encargado de la gestión de ventas (asesores comerciales) ya que éstas son realizadas por el gerente (jefe de ventas) y un asistente administrativo (vendedor), ya que no se identifica un área administrativa encargada de la gestión de mercadeo y ventas, ni se cuenta con punto de venta propio, es decir la empresa no tiene área de marketing.

Como seguimiento a las ventas o retroalimentación del mercado, se observó que la empresa realiza 4 visitas a los clientes al año con el objetivo de encontrar información relevante sobre la calidad de los productos y nivel de satisfacción del cliente, con el fin de obtener recomendaciones para la mejora en diferentes aspectos de los mismos ya que se consulta la fuente primaria que son las personas que utilizan los implementos de seguridad. Adicionalmente, se realiza una encuesta de satisfacción del cliente con periodicidad semestral con el fin de evaluar aspectos generales para el mejoramiento.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué aspectos debe incluir un plan estratégico de mercadeo para la empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO para el periodo 2015 – 2019 para que le permita ser sostenible y mejorar su participación en el mercado de su sector competitivo?

### **1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

La sistematización del problema se realiza a partir de la formulación de sub preguntas que el investigador debe plantear sobre los temas específicos que se



observan en el planteamiento del problema. Para el caso de este trabajo se da de la siguiente forma:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ✓ ¿Qué se puede analizar de esta situación actual?
- ✓ ¿Cómo se debe formular el plan de mercadeo estratégico para la organización?
- ✓ ¿Cómo diseñar el plan de acción para el primer año y su respectivo sistema de control?

## **1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Para la directiva de la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO es una prioridad realizar acciones encaminadas a diversificar el número de clientes actuales de la empresa así como aumentar el porcentaje de ventas de las diferentes referencias dado que en la actualidad el 70% de las ventas se realiza a dos clientes y el 80% de la producción corresponde a una sola referencia.

A partir de la diversificación de clientes y aumento en ventas de diferentes referencias se podrá minimizar la incertidumbre y mejorar la trazabilidad de la empresa, además de ampliar el mercado directo con lo que se podrá ofrecer precios más competitivos y lograr un crecimiento sostenido de toda la organización.

Para el autor del presente trabajo, su realización es plenamente pertinente debido a que se realizara la aplicación de los conceptos teóricos recibidos en el programa académico de Administración de empresas por lo que se considera una oportunidad para el crecimiento académico y profesional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Formular el plan estratégico de mercadeo para el período 2015 – 2019 de la empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa.
- ✓ Formular el plan de mercadeo estratégico para la organización y su respectivo sistema de control.
- ✓ Diseñar el plan de acción para la implementación del plan estratégico en el primer año.

## **1.4 MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se presenta el marco de referencia del trabajo el cual contempla el marco empresarial, marco teórico y marco conceptual.

### **1.4.1 MARCO EMPRESARIAL**

La empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO con numero de NIT 16865053, se encuentra ubicada en el municipio de El Cerrito, Valle del Cauca, en la carrera 13 No. 17 – 73, se dedica a la producción y comercialización de elementos para la seguridad industrial como guantes de carnaza, guantes vaqueta, polainas, delantales y mangas, teniendo como elemento principal el cuero, todos los productos tienen características de alta resistencia al calor, frío y a condiciones propias de trabajos de mano de obra pesada.

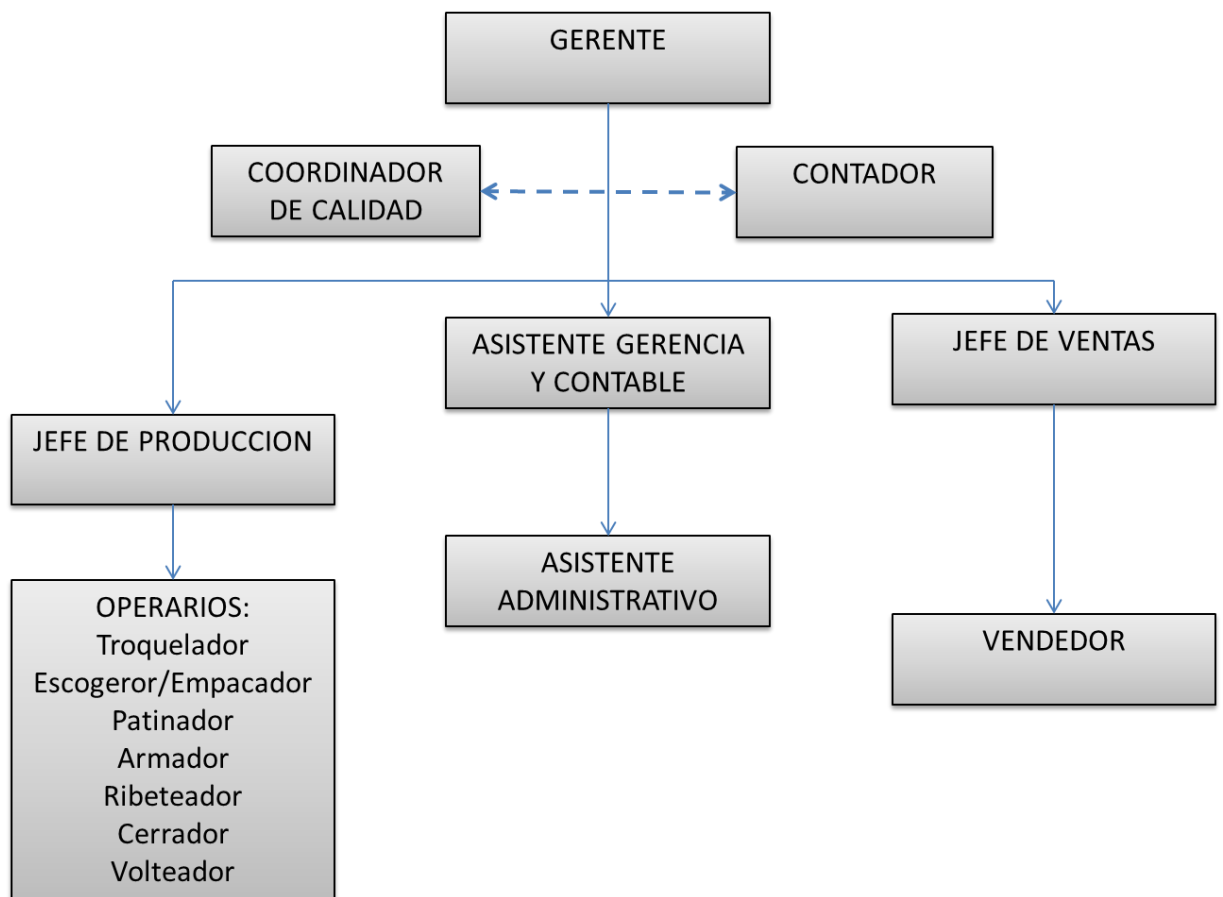
GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO es una organización creada en el año de 1990 como una sociedad en comandita simple la cual cambio a persona natural en el año 2004, desde esta época empezó a adquirir maquinaria con tecnología actualizada permitiéndole incrementar la producción y responder a la demanda del mercado optimizando la capacidad instalada y el proceso productivo así como la construcción de su propia sede. En el año 2011 obtuvo la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 Icontec, cuenta con página web actualizada con datos de contacto y con servicio de llamadas gratuitas desde internet, correo electrónico y tiene presencia en las redes sociales Facebook y twitter.

A continuación se presenta el direccionamiento de la empresa, el cual está publicado en la página web y en los documentos oficiales de la empresa

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de la empresa la cual fue consultada con el gerente general de la misma.

**Figura 1. Estructura Organizacional Guantes Industriales El Cerrito**



Fuente: Guantes Industriales el Cerrito.

## **MISIÓN<sup>1</sup>**

Somos una empresa que brinda protección y seguridad industrial, mediante la producción y comercialización de guantes y artículos en cuero; garantizando estándares de calidad, excelente atención postventa y servicio oportuno. Contamos con un equipo humano competente y comprometido que permiten satisfacer las necesidades y las expectativas de nuestros clientes generando bienestar a la comunidad y rentabilidad para la organización.

## **VISIÓN<sup>2</sup>**

En el año 2015 proyectamos ser una organización con reconocimiento nacional por nuestro constante compromiso con la calidad, la innovación y el buen servicio, con un posicionamiento que nos permita ser líderes como proveedores de productos que garanticen la protección y seguridad del trabajador a través del mantenimiento y la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de alcanzar mercados internacionales.

## **POLITICA DE CALIDAD**

Guantes Industriales El Cerrito se compromete a fabricar y comercializar productos que garanticen la seguridad y protección del trabajador, aplicar las mejores prácticas en cada uno de nuestros procesos, que permitan sostener y mejorar continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, logrando así la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestros colaboradores.

---

<sup>1</sup> <http://www.guanteselcerrito.com/home.html>

<sup>2</sup> Ibíd.

## OBJETIVOS DE CALIDAD


Proporcionar un excelente servicio y los mejores productos en seguridad y protección industrial, respondiendo a todos los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.


- Planificar y desarrollar eficientemente prácticas comerciales y financieras de permitan el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
- Lograr el mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
- Propender el bienestar de todos los colaboradores de nuestra organización.


Actualmente Guantes industriales el Cerrito cuenta con la siguiente maquinaria para la producción de los diferentes productos:

En seguida se presenta la descripción de los productos que ofrece la organización:

**Tabla 4. Descripción de productos**

| PRODUCTO           | DESCRIPCIÓN  | APLICACIÓN  | REFERENCIAS   |
|--------------------|--|---|---|
| Guantes de carnaza | <p>Elaborados en carnaza calibre 1.5 a 1.8 resistente, suave y de fácil manejo. Es fabricado con refuerzo sencillo o refuerzo completo de acuerdo a la necesidad de la industria o trabajo a desempeñar. Costuras en hilo industrial de Nylon de alta tenacidad. El largo del guante varía de acuerdo a la necesidad de Protección.</p>  <p>REF. C-15A<br/>GUANTE EN CARNAZA<br/>REFUERZO SENCILLO<br/>PUNO DE 15 CMS. TIPO A</p> | <p>Ideal para trabajos de corte de lámina, manejo de filos, Soldadura, fundiciones, agricultores, bodegueros, torneros, y electricistas, entre otros.</p> | <p>Guante carnaza refuerzo sencillo<br/>Guante carnaza reforzado en carnaza<br/>Guante carnaza reforzado en vaqueta<br/>Guante carnaza reforzado tipo cartucho<br/>Guante carnaza tipo soldador<br/>Guante carnaza tipo ingeniero<br/>Guante carnaza y tela de jean</p> |

|                                  |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
| <p>Guantes en Vaqueta</p>        | <p>Elaborados en vaqueta calibre 1.2 a 1.3, resistente y de fácil manejo, ideal para trabajos donde se Requiere tacto y comodidad, utilizado en el sector petrolífero, agroindustrial y metalmecánico.</p> <p>Es fabricado con refuerzo sencillo o refuerzo completo de acuerdo a la necesidad de la industria o trabajo A desempeñar. Costuras en hilo industrial de Nylon de alta tenacidad. El largo del guante varía de Acuerdo a la necesidad de protección.</p>  <p>REF. CVR-5A<br/>GUANTE EN CARNAZA<br/>REFORZADO EN VAQUETA<br/>PALMA Y DEDOS PUÑO DE 5 CMS.</p> | <p>Ideal para operarios de maquinarias agrícola y de la construcción, manejo de montacargas, Camiones, y demás tipos de aplicaciones en donde se requiere de mayor destreza. Se recomienda no Trabajar con líquidos.</p> | <p>Guante vaqueta con refuerzo sencillo<br/>Guante vaqueta con refuerzo en palma y dedos<br/>Guante vaqueta tipo ingeniero sencillo<br/>Guante vaqueta tipo ingeniero con refuerzo en palma<br/>Guante vaqueta tipo ingeniero con refuerzo en palma y dedos</p> |
| <p>Vestuario:<br/>Delantales</p> | <p>Elaborados en carnaza y vaqueta de calibre grueso, suave y resistente. Costuras en hilo industrial de Nylon de alta tenacidad.</p>   | <p>Enterizo, con bolsillo y ajuste con correas en reata. Ideal para protegerse contra chispas y metales calientes. El largo del delantal varía de acuerdo a la necesidad de la zona a proteger.</p>                      | <p>En vaqueta<br/>En carnaza</p>  |

|                                |   |   |                                  |
|--------------------------------|---|---|----------------------------------|
| <p>Vestuario:<br/>Polainas</p> |  | <p>Su tamaño es estándar (54 cms. Largo y 41 cms. Ancho), utilizadas para proteger la parte inferior De las piernas, ajuste con correas en carnaza y hebillas metálicas o velcro.</p> | <p>En vaqueta<br/>En carnaza</p> |
| <p>Vestuario:<br/>Mangas</p>   |   | <p>Su tamaño es estándar (64 cms. Largo), ajuste con correas en reata y hebilla metálica. Es utilizada Para proteger los brazos de las chispas de soldadura.</p>                      | <p>En vaqueta<br/>En carnaza</p> |

**Fuente:** Portafolio de productos de la organización 2014.



### 1.4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes, son los principales conceptos que se relacionan con el tema objeto de estudio del presente trabajo, el mercadeo estratégico organizacional, dichos conceptos se desarrollaran a lo largo del trabajo:

**DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS:** Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación<sup>3</sup>.

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella<sup>4</sup>.

**FUENTES DE INFORMACION:** Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. De acuerdo a su origen se clasifican en: Fuentes primarias y Fuentes secundarias<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> TORRES Mariela. Métodos de recolección de datos para una investigación. Boletín electrónico No. 3. Fac. de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar.

<sup>4</sup> ALEMAN José Luis M. y RODRIGUEZ Ana Isabel. Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial. España. 2007 Pág. 33

<sup>5</sup> TORRES Mariela. Métodos de recolección de datos para una investigación. Boletín electrónico No. 3. Fac. de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** es cualquier estudio de investigación que se realiza con el objeto de recabar y analizar datos científicamente de distintos mercados públicos<sup>6</sup>.

**MATRIZ DOFA:** es una de las herramientas mas utilizadas en planificación estratégica la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) (Weihrich, 1982) la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio<sup>7</sup>.

**PLANIFICACION ESTRATEGICA:** es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados *planes*<sup>8</sup>.

**PLAN DE ACCIÓN:** elaborar la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto, el responsable de cada acción, cuando se llevara a cabo y cuanto se gastara en cada actividad.

**PLAN DE MERCADEO:** es la forma como se piensa alcanzar los objetivos del plan estratégico o planeación estratégica, el cual debe estar delimitado en un horizonte de tiempo<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> RODRIGUEZ Rubén José. Marketing e investigación de Mercado 2ª Parte. 2003

<sup>7</sup> FRANCES Antonio. Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006. Pág. 25

<sup>8</sup> FRANCES Antonio. Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006. Pág. 23

<sup>9</sup> LUTHER William. El plan de mercadeo, como prepararlo y ponerlo en marcha. Editorial Norma. Bogotá. 1985. Pág. 23

### 1.4.2 MARCO TEÓRICO

Este trabajo se desarrollara principalmente desde las teorías de dos temas en particular: el mercadeo estratégico y el proceso de planeación de las organizaciones.

Por tanto, para llegar a la descripción y análisis de los diferentes aspectos que componen estas dos áreas de interés, se recurrirá a las propuestas de diferentes autores destacados en las ciencias de la administración empresarial.

Philip Kotler expresa que, en la actualidad el problema fundamental que afrontan las empresas no es un problema de escasez de bienes sino de clientes<sup>10</sup>, por lo que el mercadeo se convierte un área de especial importancia para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa ya que a través de la implementación de estrategias de marketing las organizaciones logran posicionarse en el mercado y expandirse a otros mercados, entonces es necesario considerar el marketing como algo más que un departamento o área funcional dentro de la organización ya que podría decirse que es el aspecto que comprende la razón de ser de la empresa por lo que compromete el trabajo de todas las personas relacionadas con ella.

Kotler define el mercadeo como *“el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente, diseñados para dar origen al intercambio voluntarios de valores con mercados objetivos, con el fin de alcanzar los propósitos de la organización. Se basa primordialmente en el diseño de fortalezas de la organización en términos de las necesidades y deseos de los*

---

<sup>10</sup> Los 80 conceptos esenciales de marketing Philip Kotler, Introducción, p. XIX

*mercados objetivos y en la utilización de políticas de precio, comunicaciones y distribución eficaces para informar, motivar y servir a los mercados”.<sup>11</sup>*

Para el caso del presente trabajo, se retomará el concepto presentado por METZGER y DONAIRE sobre mercadeo quienes lo definen como *“una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en forma que beneficien a la organización y a sus interesados”*<sup>12</sup> esta apreciación da paso a la concepción actual del mercadeo o Marketing.

**El proceso de Marketing<sup>13</sup>.** El proceso del marketing incluye las siguientes actividades:

- Recopilar, analizar e interpretar información acerca del entorno (análisis ambiental).
- Comprender la misión de la organización y el papel que desempeña el marketing en el cumplimiento de esta misión.
- Determinar qué beneficios quieren las personas que la organización brinde y qué deseos quieren que la empresa satisfaga (análisis de oportunidades de mercadeo).
- Desarrollar una estrategia de marketing al decidir con precisión qué deseos y los de quién atraerá de satisfacer la organización (estrategia de mercadeo meta). Al establecer objetivos de marketing; y al desarrollar actividades de marketing apropiadas (la mezcla de marketing) para satisfacer los deseos de mercados metas selectos.
- Implementar la estrategia.

---

<sup>11</sup>PHILIP KOTLER, PAUL N. BLOOM, Mercadeo de Servicio Profesionales, Prentice-Hall Inc. 1984, Pág 4

<sup>12</sup> Op. cit. METZGER y DONAIRE Pág. 2

<sup>13</sup>Op. Cit. LAMB, HAIR, MCDANIEL. Pág 13

- Evaluar periódicamente los esfuerzos de marketing y hacer cambios de ser necesario.

**Importancia del Marketing para los negocios.** Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, utilidades y crecimiento. El marketing contribuye directamente a alcanzar estos objetivos e incluye actividades vitales para las organizaciones de negocios como evaluar los deseos y satisfacciones de clientes actuales y potenciales, diseñar y administrar ofertas de productos, determinar precios y políticas de asignación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales.

**La planeación en el mercadeo.** Todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr sus propósitos y objetivos. Por tal motivo, se es importante definir el proceso de planeación el cual se encuentra estrechamente relacionado con el mercadeo de cualquier organización.

Según David, “Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si esta es informal, poco estructurada y esporádica”<sup>14</sup> lo cual nos indica que es necesario indagar y observar detenidamente los intentos o los avances que haya en la organización en este caso sobre planeación estratégica en mercadeo.

La planeación estratégica nace como respuesta a la posibilidad de resolver aspectos ligados al futuro de las organizaciones por lo tanto, toda definición de planeación estratégica implica la perspectiva hacia el futuro y las acciones orientadas a este (Prever, anticipar, decidir, Objetivos, plazo, logros, etc.) pero además, todos los aspectos ligados a la organización que incidirán sobre ella. Por lo que se encuentran definiciones como las siguientes:

---

<sup>14</sup> DAVID Fred. Conceptos de Administración estratégica. Novena Edición. Prentice Hall. Pearson Educación. México 2003. Pág. 28

*“Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos<sup>15</sup>”*

David menciona, que la Dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar en influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino<sup>16</sup>.

*“La Planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca organizar la organización en una posición exitosa en el Medio Ambiente Externo en el que le toca desempeñarse. En la planeación estratégica se formulan estrategias para poder obtener los objetivos que se han determinado y así poder obtener la misión de la organización<sup>17</sup>”*

En ambos casos podemos observar que la planeación estratégica se considera como uno de los principales procesos en la organización y que además, debe partir desde la alta dirección y complementarse o desarrollarse en todos los niveles de la empresa.

El origen del término planificación se encuentra en el término plan, que proviene del latín planus. A principios del siglo XVI tuvo como primer sentido sin aspereza ni desigualdad y remitía a la noción de superficie plana. El sentido que se da a este término como un contenido vinculado al acto de planificar no aparece sino hasta el siglo se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados

---

<sup>15</sup>GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

<sup>16</sup> Op.Cit. DAVID Fred. Pág. 15

<sup>17</sup>Blank, L. B. (2002). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Pag. 45

algunos factores XVII. Entonces significa proyecto elaborado e implica una continuidad ordenada de operaciones destinada a lograr un objetivo<sup>18</sup>.

De igual forma, esta definición de planeación o planificación, ofrece una idea de que este proceso debe ser organizado y sistematizado, es decir, repetible. Por tanto, se debe considerar que la planeación tiene diferentes niveles y diferente alcance en cada una de las áreas de la organización.

En este sentido, la estrategia debe considerar todos los miembros de la organización, con el propósito de que todo el talento humano se comprometa con la organización y que las metas y objetivos de la gerencia sean también de todas las personas que se desempeñan en los diferentes cargos de la organización incluyendo aquellos de nivel operativo, se entiende entonces que la planeación tiene tres niveles básicos: estratégica, táctica o estructural y operacional.

“La distinción establecida entre los tres grandes niveles de planeación estratégica, estructural y operativa, es prácticamente una diferenciación casi teórica, además de los lineamientos generales de la organización, dados desde el planteamiento de la misión y visión de la misma, se debe desagregar hasta los niveles más específicos que permitan precisar las tareas cotidianas y sistemáticas a realizar en cada puesto de trabajo”<sup>19</sup>.

La llamada planificación estratégica responde a la gran pregunta de “que” hacer y “por qué” hacer (en función de qué necesidad del mercado, de que nicho, de que competencia distintiva, de qué condiciones futuras, etc. Estas dos grandes preguntas de todas las organizaciones deben estar implícitas en la Misión de la misma. Después se pasa a la fase media que muchos autores llaman estructural o táctica, la cual debe responder a la pregunta de cuáles son los medios y que disposición de dichos medios para lograrse las metas fijadas. Por último la fase

---

<sup>18</sup> AKTOUF Pág. 123 La Adm. entre tradición y renovación

<sup>19</sup>AKTOUF Pág. 138 La Adm. entre tradición y renovación

llamada operativa indicará las maneras concretas de operar, tarea por tarea, día a día, esta es la etapa de la ejecución.

En todos los casos, una planeación efectiva debe tener coherencia entre los planteamiento generales hasta los particulares.

Para el caso del área de mercadeo la planeación, en todos sus niveles debe ser coherente y unificar metas generales de la empresa, involucrar de igual manera a todas las personas y ser el resultado de su esfuerzo conjunto.

En todos los casos, para generar una estrategia organizacional eficiente, es necesario considerar elementos internos y externos a la empresa, en el caso del análisis externo se revisa lo que se denomina el entorno.

El entorno de una organización se compone de todas las variables externas a ella, las cuales la pueden afectar de manera positiva o negativa, por lo que las variables o elementos que debe atender de manera prioritaria la organización son aquellas de gran relevancia o impacto sobre cualquiera de las actividades de la empresa

El ambiente externo u Entorno organizacional se puede dividir en dos partes muy diferenciadas:

El entorno general, amplio y lejano, común para todas las empresas de la zona geográfica (región, país, el mundo, local) donde se realice el análisis. Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global.

El entorno cercano, específico o sectorial, solo afecta a las empresas del Sector, también se le denomina el ambiente competitivo. El entorno específico se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> BETANCOURT G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia. Cali-Colombia. 2005. Pág. 65



## **El método de análisis de la industria o sector**

Una adecuada formulación de la estrategia debe considerar la actuación de la competencia, pero esta noción debe ser evaluada en una dimensión global: competencia actual, potencial, productos de sustitución (sustitutivos), compradores (clientes), proveedores (suministradores), es decir, todo aquello que forme el mundo competitivo<sup>21</sup>.

El análisis de la industria, proporciona elementos importantes para la formulación de la estrategia, claves de actuación futuras que la organización debe considerar para sus acciones del presente.

Según Vidal<sup>22</sup>, el diagnóstico es el comienzo de la planeación y lo establece como un medio, no como un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero.

En este sentido, “El diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> BETANCOURT G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia. Cali-Colombia. 2005. Pág. 68

<sup>22</sup> VIDAL Arizabaleta Elizabeth. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004. Pág. 19

<sup>23</sup> Ibíd.

## **Análisis interno de la organización**

Para el caso del presente trabajo se realizará el análisis interno a partir del modelo planteado por Vidal<sup>24</sup>, donde se propone el análisis del direccionamiento estratégico, de naturaleza vital para el desempeño a largo plazo, la evaluación de la cadena de valor que se inicia con Porter a mediados de los setenta y que también hoy guarda vigencia. La inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero, la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes, la importancia relativa del área de gestión humana y el trabajo en equipo y finalmente el impacto de los sistemas de información en el interior de la organización como fuera de ella.

Por tanto, Vidal plantea realizar el proceso de diagnóstico en los siguientes 6 pasos<sup>25</sup>:

- 1) Evaluación del entorno. Fuerzas externas cadenas productivas y clusters, competitividad
- 2) Direccionamiento estratégico. Misión, visión, políticas, objetivos, metas estrategias, e – process.
- 3) Finanzas. Contabilidad, costos, análisis financiero, activos intangibles
- 4) Procesos internos (cadena de valor). Procesos de innovación, procesos operativos (fabricación, diseño, logística interna, logística interna) procesos postventa.
- 5) Cliente. Sistema de investigación de mercados, satisfacción del cliente.
- 6) Formación y crecimiento humano. Selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención, rotación, satisfacción del personal. Sistemas de información, empoderamiento, motivación.

---

<sup>24</sup> VIDAL Arizabaleta Elizabeth. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL. Ecoe Ediciones. Bogotá.2004. Pág. 22

<sup>25</sup> Ibíd. Pág. 23

Para consolidar la información recopilada y llegar a la formulación de estrategias, se pueden utilizar diferentes métodos, un modelo importante y muy utilizado para el diagnóstico en planeación estratégica es la MATRIZ DOFA, la cual se puede definir como una herramienta primaria de análisis que involucra factores internos y externos a la organización, para el caso del presente trabajo, a partir de esta herramienta se pretende identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO en el área de mercadeo de la empresa para llegar a la formulación de un plan estratégico pertinente y coherente.

En la matriz DOFA se consolidan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, identifica factores externos (amenazas y oportunidades) y factores internos (debilidades y fortalezas). Se define como una herramienta de auditoria de la organización. En ambos casos plantea un procedimiento inductivo de gestión<sup>26</sup>.

Luego del análisis anterior se procede a cada una de las cuatro variables de la matriz DOFA donde se deberán obtener estrategias de la siguiente manera:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas
- Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas

---

<sup>26</sup>Ibíd.

### **Formulación del plan estratégico:**

A partir del diagnóstico y el análisis externo e interno se puede llegar a la formulación del plan o direccionamiento estratégico en mercadeo para la organización que en el caso de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO será para el periodo 2015 – 2019 y en cual se tendrán en cuenta los recursos y las prioridades de la gerencia encontradas a partir de la información suministrada y de la planeación estratégica de la empresa 2013 – 2017 (ver Anexo 1)

Por tanto puede ser necesario plantear los elementos básicos de un plan estratégico los que, según Pérez Castaño son<sup>27</sup>:

**Misión:** se entiende como la razón de ser de la organización.

**Objetivos Generales:** se refieren a logros, beneficios que se espera obtener en el horizonte del tiempo planteado.

**Estrategia:** Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos.

**Estructura:** Es la Forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

En el presente trabajo, la formulación del plan estratégico corresponde al plan de mejoramiento que se propone a partir de los análisis anteriores, por tanto incluirán los elementos del diagnóstico; estado actual de la organización y capacidad de la misma, así como la visión o propósitos generales de la alta dirección.

---

<sup>27</sup>Ibid. Perez Castaño pag. 81

## **Implementación plan estratégico<sup>28</sup>**

**Programas:** Es el establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocio o por unidades de la organización. La formulación de los planes debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

**Presupuestos:** Corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para la implementación de los programas.

**Procedimientos:** Constituye la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

## **Evaluación y Control<sup>29</sup>.**

La estrategia o el plan de mejoramiento de la organización no se puede dar sin establecer al mismo tiempo los mecanismos de control y seguimiento de la estrategia, de nada vale proponer mejoras y actividades para llegar a estas, si la organización no cuenta con herramientas que le permitan medir e identificar en determinados momentos si sus acciones están encaminadas con el plan o si requieren ajustes o rediseños, es decir, es necesario medir o tener mecanismos que indiquen si la estrategia propuesta se está cumpliendo o no y en qué nivel.

Por tanto en la evaluación y control es necesario especificar e identificar los siguientes elementos mínimos:

---

<sup>28</sup>Ibid. Perez Castaño pag. 87

<sup>29</sup>Ibid. Perez Castaño pag. 94

**Áreas Clave:** se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el plan estratégico.

**Indicadores:** Reflejan lo que se va a medir y cómo se va a medir.

**Estándares:** Son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

**Evaluación:** comparación entre lo realizado y lo planeado, cuyas conclusiones retroalimentaran el proceso. Tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Es necesario implantar mecanismos de evaluación permanentemente sobre los procesos de trabajo.

#### **1.4.4 MARCO LEGAL**

Las normas y leyes que rigen la actividad productiva de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO se presentan a continuación teniendo en cuenta que la actividad principal es fabricación de productos o elementos de seguridad industrial a base de cuero y carnaza dentro de las cuales se encontraron:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Publica, Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. El artículo textualmente dice: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]. Artículo 58 hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El Artículo establece: Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...].

Se obliga al SENA a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. Específicamente el artículo señala: “de los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de

Aprendizaje SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. [...] El SENA ejecutará directamente estos programas, a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centro de desarrollo tecnológico.

LEY 590 DEL 10 DE JULIO DE 2000 – LEY MIPYME Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas. Objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micros, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. Origen: 97% de las empresas; generan el 63% del empleo nacional; aportan el 37% al PIB nacional; estructura productiva flexible, mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda Debilidades del sector: escasez de recursos de capital, estrechez en la cobertura de mercado, baja capacidad de comercialización, escasa capacidad de negociación, deficiente calidad del producto, débil asociatividad y cooperación, escasa preparación de la mano de obra, deficiente formación gerencial, deficiente organización de la producción y la heterogeneidad del sector. Consejo Superior de la Microempresa, Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa y Consejos Regionales.

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESAS LEY 905 DE 2004 LEY 590 DE 2000 PARAGRAFO 1: Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales. ¿Qué ocurre cuando hay cruce de variables? Clasificación Planta de personal Activos totales Mediana empresa entre



cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes Pequeña empresa entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores entre 501) y 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes Microempresa: No superior a los diez (10) trabajadores , menos de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes Clasificación Planta de personal Activos totales Mediana empresa entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores entre 5.001 a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes Pequeña empresa entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores entre 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes Microempresa: No superior a los diez (10) trabajadores , Inferior a501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Ley 100, el cual se refiere al tema de seguridad social y específicamente lo que respecta a las obligaciones que se tienen con las afiliaciones a la Administradora de Riegos Profesionales.

CODIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA Decreto 410 de 1971 que establece en el Art. 1o.\_ Aplicabilidad de la Ley Comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO- 2011 Autorizado por el Ministerio de Protección Social – Colombia, cuyo objeto es según el ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Adicionalmente, las siguientes normas son se consideran de impacto en la organización debido a que reglamentan y hacen obligatorio el uso de implementos de protección personal en actividades industriales, lo cual afecta directamente la

demanda de productos de la organización y hace más visible el segmento específico de clientes al cual se debe llegar, éstas se describirán en el análisis del entorno jurídico.

- **LEY 100 DE 1993** En la que se establece la estructura de la seguridad social en Colombia.
- **LEY 9 DE 1979** Marco Legal de la Salud Ocupacional en Colombia Titulo III y se dictan medidas sanitarias.
- **LEY 50 DE 1990** Introducción a reformas del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
- **LEY 320 DE 1996** Aprobación del convenio 174 de la OIT sobre la prevención de accidentes industriales mayores y la recomendación 181 sobre prevención.
- **LEY 430 DE 1998** Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones
- **LEY 776 DE 2002** Organización, administración y prestaciones en el Sistema General de Riesgos Profesionales
- **LEY 1438 DE 2011** Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

- **LEY 1502 DE 2011** Por la cual se promueve la cultura en Seguridad Social en Colombia, se establece la semana de la Seguridad Social, se implementa la jornada nacional de la Seguridad Social y se dictan otras disposiciones
- **LEY 1503 DE 2011** Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguras en la vía y se dictan otras disposiciones.
- **LEY 1562 DE 2012** Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

## **1.5METODOLOGIA**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación realizada en el presente trabajo es de tipo cualitativa la cual se enfoca en comprender la perspectiva de sus participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente la realidad<sup>30</sup> y descriptiva donde *“su objeto es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite comprobar hipótesis, ni la predicción de resultados”*<sup>31</sup>

Para el caso de este trabajo se caracterizó la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO enfocando el análisis desde el punto de vista de la empresa, sus recursos y objetivos, posteriormente se describió el contexto externo, interno y los fenómenos encontrados en relación con ellos llegando a la formulación de un plan de mercadeo.

### **1.5.2 Tipo de estudio**

Para el caso de este trabajo se formula con base en dos tipos de estudio, la investigación descriptiva y la investigación aplicada las cuales se definen de la siguiente forma:

---

<sup>30</sup> HERNANDEZ Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. 5 ediciones. 2010. Pág. 364

<sup>31</sup> Ibíd. Pág. 37

**Investigación descriptiva<sup>32</sup>:** la investigación comprende la descripción, registro, análisis de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o causa se produce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Este tipo de investigación será usada porque permite describir el problema, definir y formular hipótesis y supuestos. Elaborar el marco teórico, seleccionar las técnicas de recolección de datos, verificar los instrumentos que se van a usar y su validez, interpretar la información y los datos para su uso, entre otras utilidades. Permitirá también implementar herramientas para recolectar información documental y practica para la investigación de la empresa.

**Investigación aplicada<sup>33</sup>:** La investigación aplicada, pragmática o tecnológica, tiene por objeto específico satisfacer necesidades relativas al bienestar de la sociedad. En este sentido, su función se orienta a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de problemas de producción de bienes y servicios.

La investigación aplicada no contribuye generalmente al cuerpo organizado de conocimiento, pero puede realizar su aporte en determinadas ocasiones. En la investigación aplicada se resuelve un problema en ocasión y no es totalmente seguro que los resultados tengan aplicación generalmente alguna.

Se le atribuye por lo general una motivación económica utilitaria al estar directamente ligada al aparato productivo. Esto último hace que sus resultados sean eminentemente técnicos: principios, métodos, procedimientos e instrumentos para la proyección, diseño y construcción de sistemas materiales y organización de estructuras y procesos complejos.

---

<sup>32</sup> Ibíd.

<sup>33</sup> ORTIZ U. Frida Gisela y GARCIA Ma. Del Pilar. Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. Ed. Limusa. México. 2009. Pág. 38

### 1.5.3 Fuentes y técnicas para recolección de información

Como lo explica Méndez<sup>34</sup>, Para llevar a cabo los procesos de recolección y organización de la información se recurrió a la aplicación de las herramientas que se nombran a continuación.

**Recolección de información:** La recolección de información se realizó directamente con personas de la empresa, en los archivos de la organización y en la página web de la misma, en los cuales se consultó información relevante para la etapa de diagnóstico principalmente en el análisis interno de la organización.

**Fuentes de información primaria:** es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. Para el caso de este trabajo las fuentes de información primaria fueron las entrevistas realizadas al Gerente general y personas en los diferentes cargos de la empresa.

**Fuentes de información secundaria:** son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (Literatura especializada sobre el tema de estudio y sobre la industria de la organización). Para el caso de este trabajo la principal fuente de información secundaria fue el análisis DOFA 2013 – 2017 (Ver anexo 1), la página web de la organización, documentos de análisis sobre encuesta de satisfacción de clientes año 2014.

**Consulta a expertos:** también se acudió a la consulta de dos tipos de expertos para la elaboración de este trabajo; expertos técnicos que son aquellos especializados en la materia de aplicación de la empresa (Industria de manufactura) y expertos académicos especializados expertos en desarrollo y

---

<sup>34</sup> MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 1995. Pág. 143

formulación de planes estratégicos en mercadeo (docente asesor del proyecto de grado).

Para efectos del presente trabajo la recolección de información se realizó a través de la aplicación de entrevistas realizadas a partir de visitas concertadas a la empresa en las cuales se aplicó el método cualitativo a través de la aplicación de entrevistas a diferentes personas de la organización y a partir de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente 2014 realizadas por la empresa como parte de su gestión de mercadeo.

En la entrevista a partir de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema y se dividen en estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas y abiertas<sup>35</sup>.

En las entrevistas estructuradas el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe que cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido)

Para el caso del presente trabajo en su etapa inicial se realizaron entrevistas abiertas orientadas a la formulación y planteamiento del problema de investigación

---

<sup>35</sup> HERNANDEZ Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. 5 ediciones. 2010. Pág. 418

y mas adelante se continuó con entrevistas semiestructuradas<sup>36</sup> (ver anexo 2), este segundo instrumento se aplicó a todos los empleados tanto administrativos como operativos de la organización en reuniones concertadas donde se explicaron las preguntas y el objetivo general del ejercicio.

A continuación se presentan los instrumentos aplicados al gerente con el fin de establecer características internas y externas y a los empleados de la organización con el fin de establecer características internas, en la segunda entrevista el total de entrevistados fue de 8 personas de los cuales 4 pertenecen al área administrativa y 4 al área de producción escogiendo uno por cada sub área de diferentes áreas con previa autorización de la gerencia y finalmente el cuestionario elaborado por la empresa para el estudio de satisfacción de los clientes (ver anexo 3).

### ***ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE Y DUEÑO DE LA EMPRESA:***

#### ***ESTABLECIMIENTO DEL CODIGO CIIU Y SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN***

***CARACTERIZACION DEL SECTOR COMPETITIVO:*** se define quiénes son los clientes, competidores, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales para la empresa.

***PARA CADA UNO DE ELLOS SE PRESENTA LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:***

***NOMBRE:*** (CLIENTE, COMPETIDOR O PROVEEDOR).

***PRODUCTO:*** (QUE COMPRA, QUE VENDE O POR EL QUE COMPITE).

***UBICACIÓN:***(CIUDAD Y SI ES POSIBLE DIRECCION).

---

<sup>36</sup>Esteban, A. (2006). Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias sociales. Recuperado el 6 de octubre de 2011, de [www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf). Pág. 2



## *DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:*

*¿En la organización existe misión, visión y objetivos corporativos, los empleados de la empresa los conocen y los entienden?*

*¿En la empresa se realiza planeación, de que tipo a corto, mediano, largo plazo o todas ellas, Si no se realiza indicar por qué?*

*Si se hace planeación, cuales son los criterios o bajo que método se realiza, Es decir que se tiene en cuenta para formular las estrategias?*

*En este momento existe planeación estratégica de mercadeo, si no existe porque y si existe por favor suministrar el documento.*

## *PERSPECTIVA FINANCIERA*

*¿Están plenamente identificados los procesos contables y financieros de la empresa, indicar cuáles son, quienes los ejecutan, y cuál es la periodicidad de ellos?*

*¿La organización realiza estados de resultados y balance general periódicamente, indicar cada cuanto y si las decisiones administrativas se toman teniendo en cuenta la información de los estados financieros, por ejemplo cuales decisiones?*

*¿Quién realiza los estados financieros y quien los aprueba?*

*¿Se tienen datos estadísticos sobre el comportamiento financiero de la empresa durante varios periodos de tiempo?. Si la respuesta es afirmativa por favor suministrar la información.*

*¿Cuáles son los criterios para establecer el precio de los productos y que se tiene en cuenta, cada cuanto se revisan y quien lo hace?*

*¿Se realiza planeación para el área financiera?*

#### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

*¿Existen sistemas de investigación de mercados, cuáles y quien es el responsable, cada cuanto se realiza?*

*¿Cómo se conocen las necesidades y expectativas de los clientes?*

*¿La empresa elabora perfiles de sus clientes?*

*¿La empresa identifica claramente sus segmentos de mercado, cuales son y qué criterios de segmentación utiliza?*

*¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de clientes y cuáles son?*

*¿La empresa realiza encuestas o análisis sobre la satisfacción de los clientes, que otros métodos utiliza?*

*¿Tiene buzón de sugerencias?*

*¿Qué servicios post venta tiene?*

#### **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

*Describe como y quien realiza los siguientes macro procesos en la empresa: PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION y CONTROL. Puede explicarlos para cada nivel o área administrativa*

*¿Cuál es el organigrama de la empresa, si no lo tiene, como se divide el trabajo, quien es responsable de que y cuáles son los cargos actuales? Si lo tiene favor suministrar esta información.*

*¿Existen manuales de funciones o instructivos para los diferentes procesos en los distintos cargos? Si los tiene por favor suministrar esta información, principalmente los del área de mercadeo.*

#### **PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO HUMANO**

*¿Cómo se realiza la contratación de personal y quien es el responsable?*

*¿Existen criterios claros para contratar personal? Indicar cuáles son?*

*¿Existen documentos de apoyo que se utilizan cuando contratan una persona nueva en la empresa como manuales, instructivos o reglamentos? Si existen por favor suministrar esta información.*

*¿Existen políticas o programas para el desarrollo y motivación del personal, Cuáles? Son formales, Es decir, están escritas? Si la respuesta es afirmativa por favor suministrar esta información si es negativa explicar porque.*

*¿Existen políticas o programas para el bienestar del personal? Indicar cuáles y si son formales, es decir, están escritos? Si la respuesta es afirmativa por favor suministrar esta información si es negativa explicar porque.*

## ENTREVISTA DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO HUMANO REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

A continuación se presenta el cuestionario guía utilizado para entrevistar a los empleados de la organización la población entrevistada fue de 8 personas entre personas administrativo como de producción, de estos últimos se entrevistó a uno por sub área de producción.

### RESPONDA

A: Si, explique la respuesta

B: No, explique la respuesta

1. ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones grupales?

---

---

---

2. ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que representan un desafío interesante para su realización profesional?

---

---

---

3. ¿La organización brinda formación personal y profesional, que mejora sus competencias?

---

---

---

4. ¿El sitio de trabajo es cómodo y cumple con las condiciones de seguridad industrial?

---

---

---

5. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

---

---

---

6. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

---

---

---

7. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

---

---

---

## **CUESTIONARIO ELABORADO POR LA EMPRESA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

**1. ¿Por favor indique cuál es su grado de satisfacción general con nuestros productos?**

- 5 Muy satisfecho
- 4 Satisfecho
- 3 Indiferente
- 2 Insatisfecho
- 1 Muy insatisfecho

**2. ¿En comparación con otras alternativas de productos similares, nuestros productos son?:**

- 5 Mucho mejor
- 4 Algo mejor
- 3 Más o menos igual
- 2 Algo peor
- 1 Mucho peor
- 0 No lo sé

**3. ¿Durante el desarrollo de las actividades relacionadas con la compra de nuestros productos la atención brindada por el personal de nuestra empresa es?:**

- 5 Excelente
- 4 Muy buena
- 3 Buena
- 5 Regular
- 1 Mala

**4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos y atributos de nuestros productos?**

Calidad del producto

Relación calidad/precio

Durabilidad

Cumplimiento de especificaciones (Cantidad, referencias, etc.)

Tiempos de entrega

## **2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO**

En seguida se presentan los resultados y hallazgos orientados a la formulación del plan estratégico de mercadeo para la empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO para el periodo 2015 – 2019 para lo cual se realizará un diagnóstico de la situación actual el cual se compone del análisis interno y externo (entorno y sector competitivo), seguido de la formulación del plan estratégico de mercadeo y del plan de acción para el primer año de ejecución del plan.

Para establecer cuál es la situación actual de la organización, es decir los motivos o causas de los diferentes factores que componen el problema de investigación, es necesario realizar el análisis desde dos perspectivas importantes: interna y externa a la organización.

Cada una de estas perspectivas contempla elementos esenciales de la empresa que se deben tener en cuenta para formular las estrategias de marketing a partir de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que se puedan encontrar en cada aspecto de relevancia para la empresa.

Para el caso del diagnóstico externo se tendrá en cuenta variables del macro entorno o entorno general de la industria así como del sector competitivo de la organización, en el caso del diagnóstico interno se abordarán cuatro perspectivas de análisis las cuales son: Direccionamiento estratégico, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de formación y desarrollo humano.

## **2.1 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO: CARACTERIZACION DEL ENTORNO**

Para realizar el análisis externo o del entorno de la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO se identificarán las variables clave del entorno y del sector definido bajo los criterios de pertinencia, objetividad e impacto tanto para el sector como la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta que:

El ambiente externo u entorno organizacional se puede dividir en dos partes muy diferenciadas<sup>37</sup>:

El Entorno General, amplio y lejano, común para todas las empresas de la zona geográfica (región, país, el mundo, local) donde se realice el análisis. Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde el punto de vista global.

El Entorno Cercano, específico o sectorial, solo afecta a las empresas del Sector, también se le denomina el Ambiente Competitivo. El entorno específico se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial.

Según la clasificación CIIU la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO pertenece a “otras actividades manufactureras NCP” y su código de actividad principal en el Registro Único Tributario (RUT) es 3290 y como actividad secundaria el código 1511 que corresponde a Curtido y Recurtido de Cueros; teñido de pieles.

La caracterización del entorno se realizará con base en la actividad de manufactura de productos de cuero principalmente para uso industrial tanto a nivel

---

<sup>37</sup> BETANCOURT Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Pág. 65



local (Valle del Cauca y Cali) como a nivel nacional ya que la organización tiene presencia en varios departamentos y regiones del país.

La presentación de las variables de los diferentes entornos se realizará en forma de tablas en las cuales se mostrará lo siguiente:

- Variables
- A/O (Amenaza u oportunidad)
- AM (Amenaza Mayor)
- Am (Amenaza menor)
- OM (Oportunidad Mayor)
- Om (Oportunidad menor)

### **2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO**

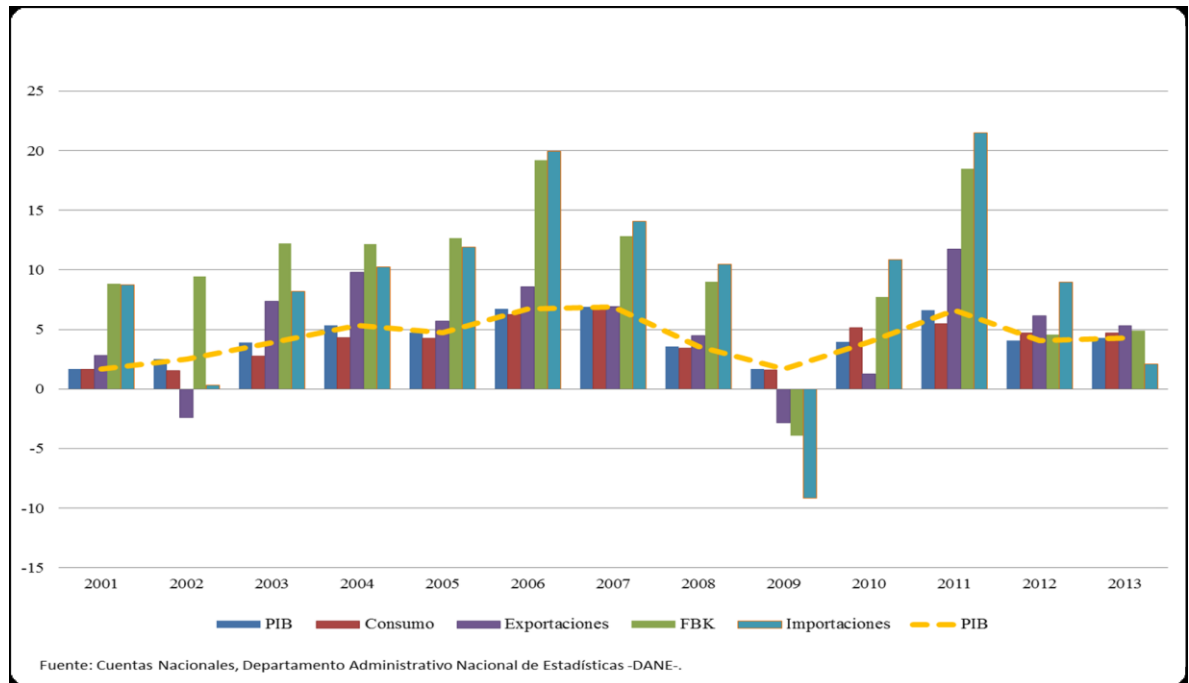
Uno de los entornos que más puede afectar a cualquiera de las industrias, es el económico, el comportamiento de las diferentes variables puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño y decisiones de las organizaciones. Para el caso del sector industrial (manufactura) el entorno económico, demuestra y pronostica el dinamismo del mercado.

#### **Producto interno Bruto**

Se puede observar que el comportamiento de PIB de Colombia durante los últimos años ha tenido un comportamiento variable que tiende a estar estable siendo aún positivo, lo que puede indicar que la economía colombiana se encuentra en un momento de transición o en desaceleración, sin embargo pueden existir oportunidades de crecimiento en diferentes industrias.

Para el caso de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO se debe tener en cuenta el comportamiento de este tipo de variables sobre todo para la toma de decisiones a largo plazo y se considera como oportunidad menor.

**Figura 2. Comportamiento del PIB**



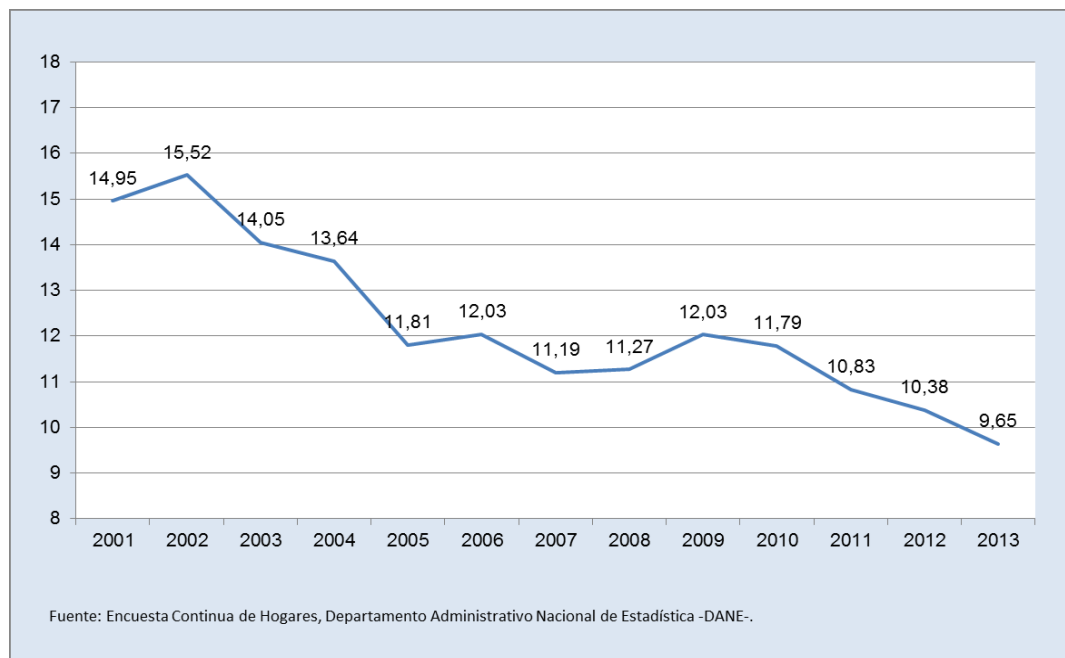
**Fuente:** Boletín de indicadores económicos de Colombia 2014

## Tasa de desempleo en Colombia

La tasa de desempleo en Colombia muestra un comportamiento hacia la baja, lo que indica que en los últimos cuatro años ha disminuido el número de personas desempleadas, sin embargo la cifra sigue siendo alta (9.65 en 2013) para las empresas del sector industrial esta situación se puede considerar favorable ya que se tiene acceso a mano de obra económica además de contar con disponibilidad (oferta) de mano de obra en los diferentes sectores productivos.

Para el caso de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO es favorable la disminución del desempleo ya que sus productos están dirigidos a empleados del sector industrial, se considera una oportunidad menor.

**Figura 3 Tasa de desempleo 2001 a 2013**

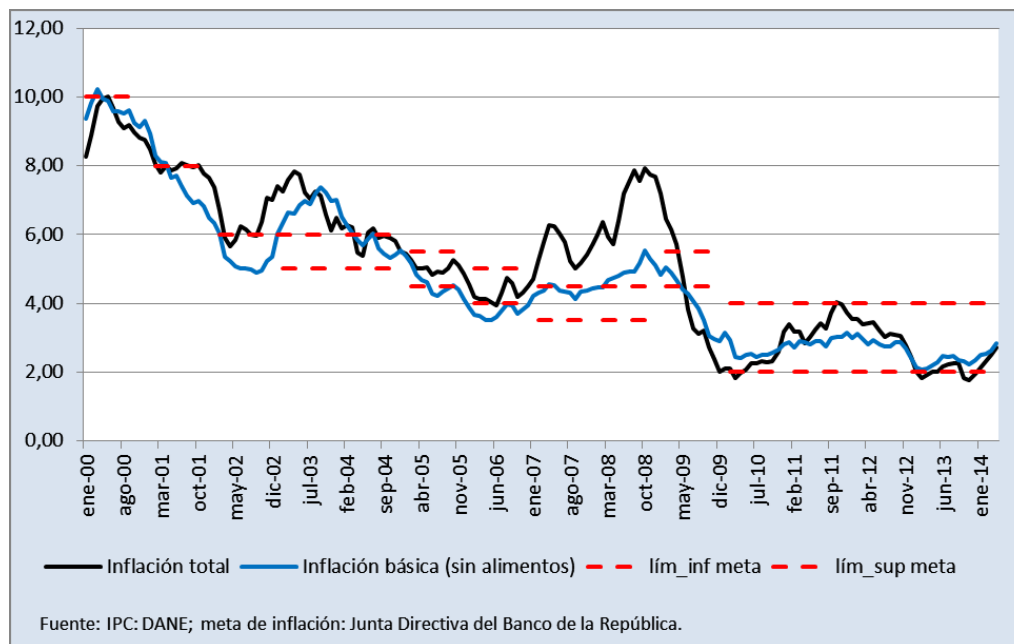


**Fuente:** Boletín de indicadores económicos de Colombia 2014

## Inflación

Aunque este indicador presenta un comportamiento que tiende a la disminución, todavía se puede considerar como un aspecto de cuidado en la economía, para el caso de la actividad económica de Manufactura y en el caso específico de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO no se afecta directamente ya que los bienes que produce no son de consumo sino industriales.

**Figura 4 Inflación**

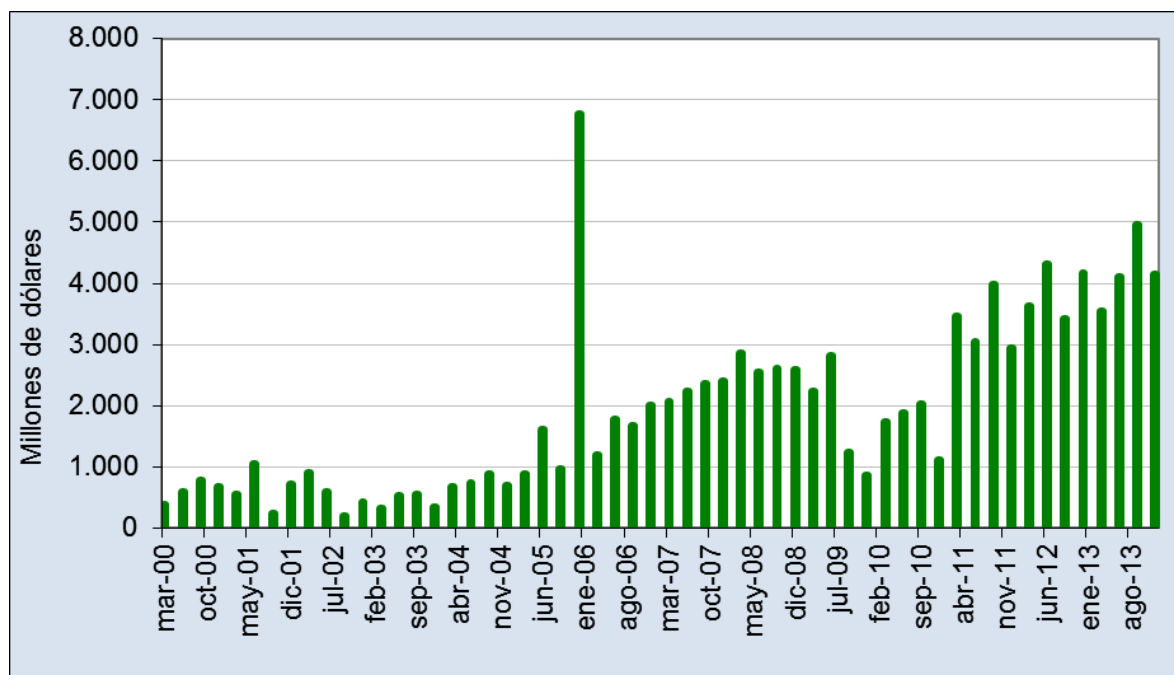


**Fuente:** Boletín de indicadores económicos de Colombia 2014

### Flujo trimestral de inversión extranjera directa en Colombia

De acuerdo con la siguiente gráfica, se puede observar que la inversión extranjera directa en Colombia se encuentra en aumento desde el año 2000 con pocas épocas de disminución, lo que es positivo para el dinamismo de la industria entre ellos el sector de manufactura, por tanto el comportamiento de esta variable constituye una oportunidad para la organización.

**Figura 5 Inversión extranjera Directa**

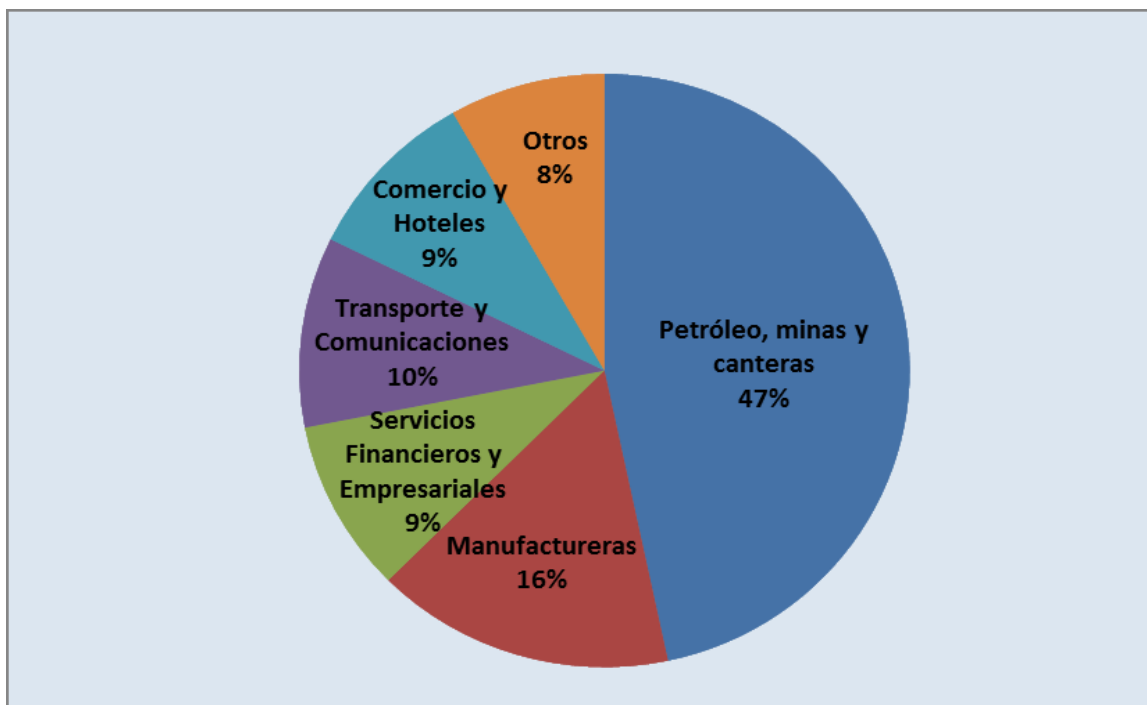


**Fuente:** Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos  
<http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/2297>

### **Distribución % de la IED en Colombia por sectores enero – diciembre 2013**

En la siguiente grafica se observa la proporción o la distribución de la inversión extranjera en Colombia para el año 2013, de acuerdo a ello se puede observar que el sector manufacturero resulta beneficiado ya que el 16% de la inversión se destinó a este sector lo que es oportuno desde el punto de vista del desarrollo de la organización porque podría tener acceso a capital de inversión u otros ingresos, así como desde el punto de vista de los clientes ya que estos y los usuarios finales de los productos de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO pertenecen principalmente el sector industrial el cual puede orientarse al crecimiento a partir de la inversión extranjera.

**Figura 6 Distribución de la Inversión extranjera Directa por sectores productivos**



**Fuente:** Banco de la Republica subgerencia de estudios económicos

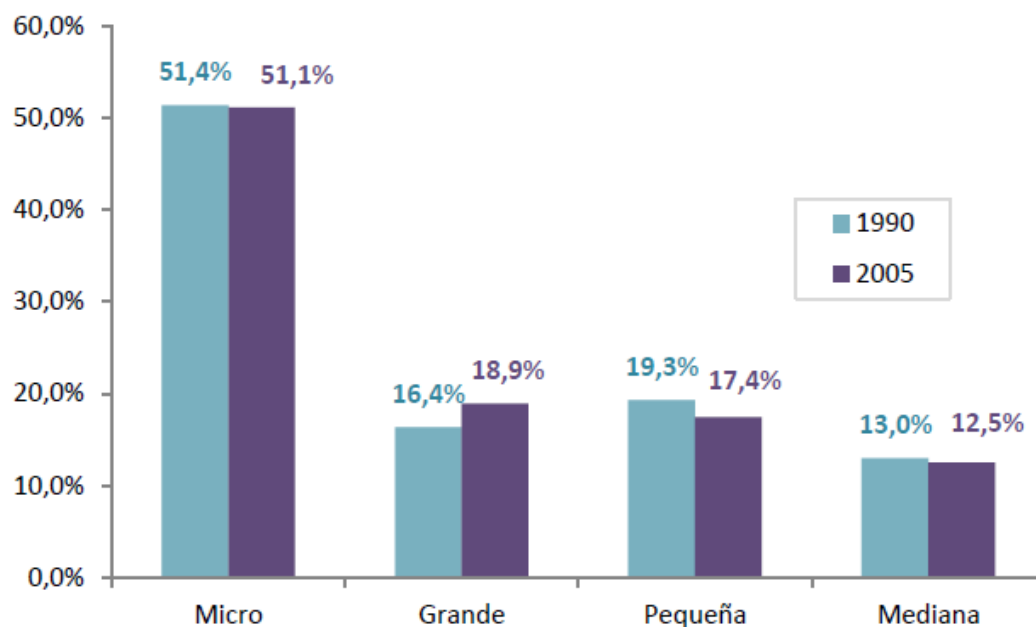
### **Pymes según censo 1990 y 2005**

A continuación se presenta información relacionada con el número de empresas en Colombia de acuerdo al tamaño de las mismas en lo cual se puede apreciar que existen variables importantes para la industria de productos de manufactura.

El principal producto de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO son los guates de carnaza, la utilización principal de este artículo es como elemento de protección y seguridad industrial en diversas actividades productivas, por tanto resulta relevante establecer los principales clientes y la composición del mercado.

Como se observa a continuación la proporción de personal ocupado en empresas de diferentes tamaño ha disminuido comparando los datos de 1990 y 2005 lo que afecta negativamente la demanda de los productos de protección industrial.

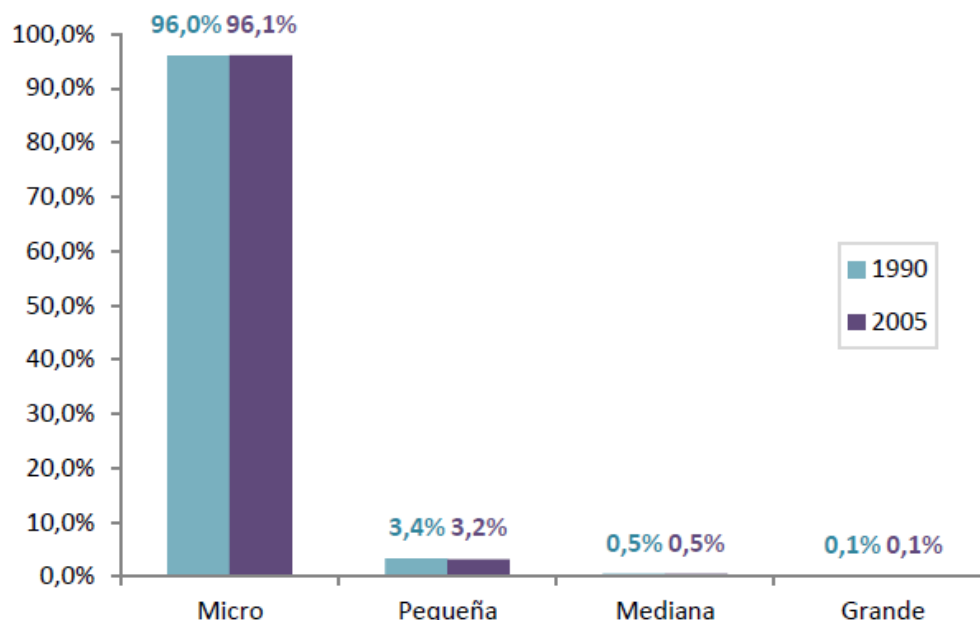
**Figura 7 Información Mipymes censo 1990 y 2005 – Personal ocupado por tamaño de empresa**



**Fuente:** DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE

En seguida se muestra que la mayoría de las empresas tanto en 1990 como en el 2005 pertenecen a la categoría de *Microempresa*, aunque el número de empresas se ha sostenido (96.0% y 96.1%) en ambas fechas, la concentración de las mismas no es totalmente favorable para la organización teniendo en cuenta que los productos de protección industrial que se fabrican incrementan su utilidad si las ventas se realizan en mayores volúmenes, al existir principalmente micro empresas sería necesario formular estrategias para llegar a muchos clientes ya que la categoría de Micro se asigna a organizaciones con menos de 5 empleados, lo que no genera ventas representativas por cada cliente y si la necesidad de llegar a muchos clientes para consolidar ventas representativas.

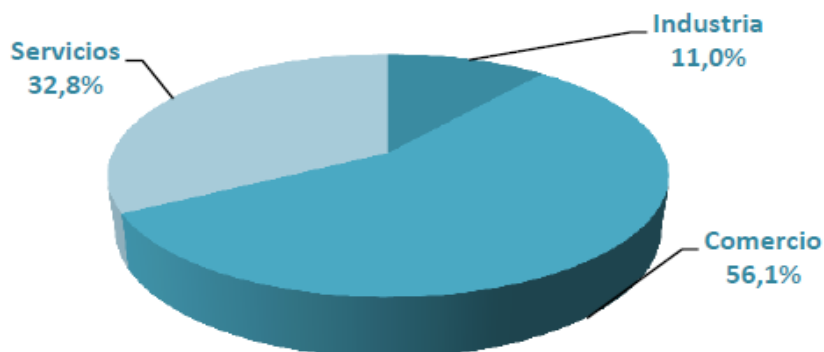
**Figura 8. Establecimientos por tamaño de empresa**



**Fuente:** DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE

En la siguiente grafica se muestra la agrupación de las empresas por actividad económica, donde se aprecia que la industria abarca solo el 11% de todas las empresas, este indicador puede señalar una mayor competencia entre los productores de artículos de protección ya que el mercado no es muy representativo en relación con el total.

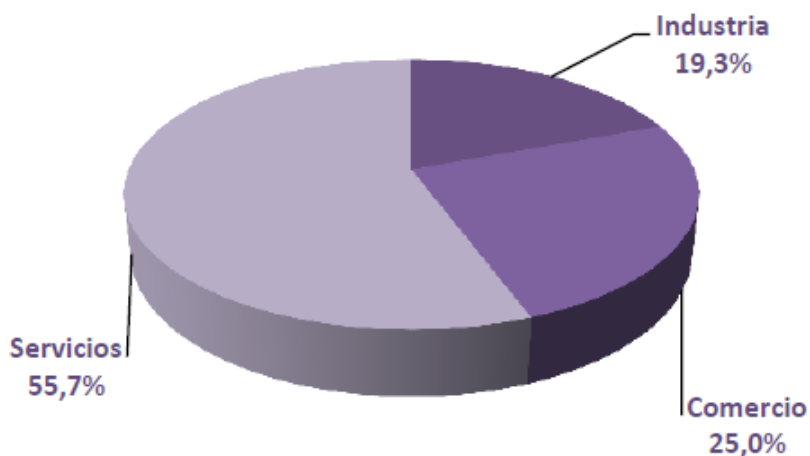
**Figura 9. Distribución de micro establecimientos por Actividades Económicas - 2005**



**Fuente:** DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE



**Figura 10. Distribución de Pymes por Actividades Económicas 2005**



**Fuente:** DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE

En la anterior grafica se encuentra que el 19,3% de las Pymes desarrollan actividades de la industria, lo cual se considera una proporción relativamente baja para el segmento que interesa a GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

**Figura 11. Micro establecimientos, según número de empleados**

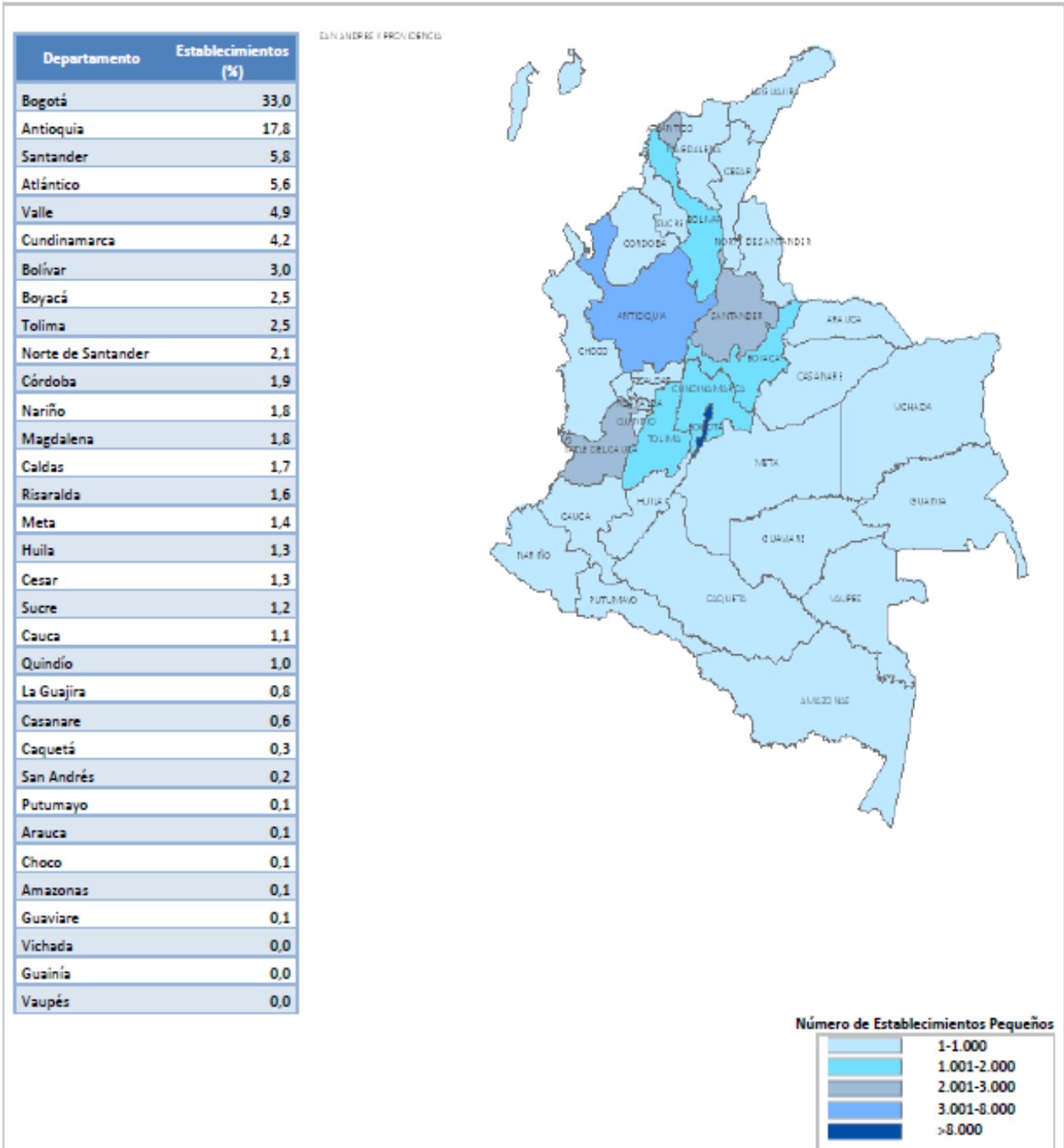


**Fuente:** DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE

En la anterior grafica se aprecia que tan solo en 4.4% de las empresas (2005) del censo, tienen entre 6 y 10 trabajadores mientras que el 55% (2005) son empresas

con 1 empleado, lo que se considera un reto en cuanto al mercadeo de productos de protección industrial.

Figura 12. Distribución geográfica establecimientos pequeños



Fuente: DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP - DDE

De igual manera se incluye información específica del área geográfica donde se ubica la empresa, el municipio del Cerrito sobre el cual la fuente principal fue la cámara de comercio de la ciudad de Buga.

A continuación se presenta la inversión neta de sociedades 2012 por sector económico en Cerrito, en el cual se muestra una disminución frente a lo reportado en el año 2011 al presentar un aumento considerable en el capital liquidado y constituye una amenaza para la organización.

**Tabla 5. Inversión Neta de Sociedades 2012 en El Cerrito**

| SECTOR ECONOMICO          | INVERSION NETA        |             |            |             |                       |             |            |             |
|---------------------------|-----------------------|-------------|------------|-------------|-----------------------|-------------|------------|-------------|
|                           | 2.011                 | %           | Cant       | %           | 2.012                 | %           | Cant       | %           |
| Agrícola                  | 2.234.050.000         | 20%         | 17         | 14%         | 3.741.111.118         | 37%         | 37         | 22,3%       |
| Minas                     | 0                     | 0%          | 0          | 0%          | -5.000.000            | 0%          | -1         | -0,6%       |
| Industrias                | 5.012.206.086         | 45%         | 12         | 10%         | 224.870.000           | 2%          | 16         | 9,6%        |
| Electricidad, gas y vapor | -110.000.000          | -1%         | 0          | 0%          | 0                     | 0%          | 0          | 0%          |
| Construcción              | 194.000.000           | 2%          | 8          | 6%          | 560.333.000           | 6%          | 19         | 11,4%       |
| Comercio                  | 1.482.623.824         | 13%         | 26         | 21%         | 4.688.334.702         | 46%         | 46         | 27,7%       |
| Transporte                | 200.836.000           | 2%          | 7          | 6%          | 305.300.000           | 3%          | 5          | 3%          |
| Finanzas                  | 550.600.000           | 5%          | 4          | 3%          | 64.000.000            | 1%          | 2          | 1,2%        |
| Actividades inmobiliarias | 1.220.110.000         | 11%         | 26         | 21%         | 691.279.992           | 7%          | 21         | 12,7%       |
| Hoteles y Restaurantes    | 10.000.000            | 0%          | 1          | 1%          | 1.566.264.389         | 15,5%       | 2          | 1,2%        |
| Servicios                 | 305.000.000           | 3%          | 18         | 15%         | -1.607.142.000        | -16%        | 18         | 10,8%       |
| Otras actividades         | 155.500.000           | 1%          | 5          | 4%          | -98.960.000           | -1%         | 1          | 0,6%        |
| <b>Total</b>              | <b>11.254.925.910</b> | <b>100%</b> | <b>124</b> | <b>100%</b> | <b>10.130.391.201</b> | <b>100%</b> | <b>166</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

A continuación se muestra un comparativo de la inversión neta entre los diferentes municipios del Valle del Cauca, se puede apreciar que el capital neto suscrito se concentró en el Municipio de Guadalajara de Buga con el 54% y el municipio de El Cerrito con el 41%.

**Tabla 6. Inversión neta por municipio**

| MUNICIPIO      | INVERSIÓN NETA        |             |            |             |                       |             |            |             |
|----------------|-----------------------|-------------|------------|-------------|-----------------------|-------------|------------|-------------|
|                | 2.011                 | %           | Cant       | %           | 2.012                 | %           | Cant       | %           |
| Guacarí        | 117.500.000           | 1%          | 4          | 3%          | -656.810.000          | -6,5%       | 14         | 8%          |
| Buga           | 9.794.065.910         | 87%         | 83         | 67%         | 5.516.240.091         | 54,5%       | 81         | 49%         |
| Ginebra        | 73.460.000            | 1%          | 6          | 5%          | 0                     | 0%          | 9          | 5%          |
| Darién         | 105.000.000           | 1%          | 2          | 2%          | -46.640.000           | -0,5%       | 2          | 1%          |
| El Cerrito     | 718.900.000           | 6%          | 20         | 16%         | 4.168.159.992         | 41,1%       | 39         | 23%         |
| Restrepo       | 79.000.000            | 1%          | 3          | 2%          | 659.000.000           | 6,5%        | 10         | 6%          |
| San Pedro      | 367.000.000           | 3%          | 6          | 5%          | 383.800.000           | 3,8%        | 6          | 4%          |
| Yotoco         | 0                     | 0%          | 0          | 0%          | 604.271.118           | 6%          | 5          | 3%          |
| <b>Totales</b> | <b>11.254.925.910</b> | <b>100%</b> | <b>124</b> | <b>100%</b> | <b>10.130.391.201</b> | <b>100%</b> | <b>166</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

### **Cantidad de empresas por municipio**

El municipio de Guadalajara de Buga cuenta con la mayor población empresarial 3.927 inscritos que representan el 57.1%, seguido del municipio de El Cerrito con 1108 inscritos que representan el 16.1% y en tercer lugar se encuentra el municipio de Guacarí con 447 inscritos que representan el 6.5%.

Entre los municipios que presentaron un mayor crecimiento en cuanto a cantidad de empresas se encuentran: Ginebra con una variación de 45.75%, pasó de 247 inscritos a 360. Continúa Yotoco con una variación de 44.44%, de 144 empresas pasó a 208, le sigue Restrepo con un crecimiento del 43.75% pasando de 192 a 276 inscritos, continua Calima – Darién con un crecimiento del 40.68% pasando de 263 a 370 matriculados.

**Tabla 7. Cantidad de empresas por municipio**

| Cuadro 1. POBLACIÓN EMPRESARIAL POR MUNICIPIO |              |            |              |            |              |
|---|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| MUNICIPIO                                     | 2011         |            | 2012         |            | VARIACIÓN    |
|   | CANT.        | %          | CANT.        | %          | %            |
| Buga  | 3.373        | 60,0       | 3.927        | 57,1       | 16,42        |
| El Cerrito                                    | 919          | 16,3       | 1108         | 16,1       | 20,57        |
| Ginebra                                       | 247          | 4,4        | 360          | 5,2        | 45,75        |
| Guacarí                                       | 321          | 5,7        | 447          | 6,5        | 39,25        |
| Restrepo                                      | 192          | 3,4        | 276          | 4,0        | 43,75        |
| San Pedro                                     | 163          | 2,9        | 182          | 2,6        | 11,66        |
| Yotoco  | 144          | 2,6        | 208          | 3,0        | 44,44        |
| Calima - El Darién                            | 263          | 4,7        | 370          | 5,4        | 40,68        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>5.622</b> | <b>100</b> | <b>6.878</b> | <b>100</b> | <b>22,34</b> |

**FUENTE:** Cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

Como se puede observar a continuación, el número y tamaño de las empresas por municipio principalmente en la zona de El Cerrito no constituye un aporte representativo para GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO debido a que son pocas las empresas grandes y además del sector industrial quienes son el principal cliente, sin embargo no constituye una amenaza importante porque la organización puede producir para organizaciones en cualquier zona del país.

Tabla 8. Empresas por Actividad económica

| ACTIVIDAD ECONÓMICA   | 2.012        |            |
|---|--------------|------------|
|   | CANT.        | %          |
| Agric., Ganad, Caza y Silvicultura- Pesca   | 250          | 3,6        |
| Explot. de Minas y Canteras   | 11           | 0,2        |
| Ind. Manufactureras   | 563          | 8,2        |
| Suministro de Elect.  | 59           | 0,9        |
| Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. | 24           | 0,3        |
| Construcción  | 107          | 1,6        |
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.                                       | 3.500        | 50,9       |
| Transporte y almacenamiento   | 219          | 3,2        |
| Alojamiento y servicios de comida   | 832          | 12,1       |
| Información y comunicaciones  | 154          | 2,2        |
| Actividades financieras y de seguros  | 129          | 1,9        |
| Act. inmobiliarias  | 60           | 0,9        |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas   | 145          | 2,1        |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo   | 205          | 3,0        |
| Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria  | 22           | 0,3        |
| Educación   | 47           | 0,7        |
| Actividades de atención a la salud humana y de asistencia social  | 146          | 2,1        |
| Actividades artísticas de entretenimiento y recreación  | 118          | 1,7        |
| Otras actividades de servicios  | 287          | 4,2        |
| Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales                  | 0            | 0,0        |
| Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales  | 0            | 0,0        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>6.878</b> | <b>100</b> |

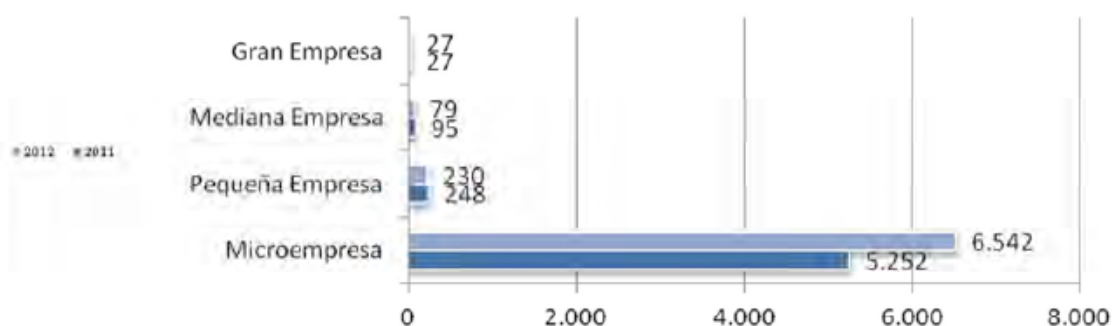
FUENTE: Cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

Tabla 9. Empresas por tamaño

| TAMAÑO DE EMPRESA | 2011  |       | 2012  |       | VARIACIÓN |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
|                   | CANT. | %     | CANT. | %     | %         |
| Microempresa      | 5.252 | 93,42 | 6.542 | 95,11 | 24,56     |
| Pequeña Empresa   | 248   | 4,41  | 230   | 3,34  | -7,26     |
| Mediana Empresa   | 95    | 1,69  | 79    | 1,15  | -16,84    |
| Gran Empresa      | 27    | 0,48  | 27    | 0,39  | 0,00      |
| TOTAL             | 5.622 | 100   | 6.878 | 100   | 22,34     |

FUENTE: Cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

Figura 13. Comparativo de empresas del El Cerrito por tamaño



FUENTE: cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

Tabla 10. Empresas por tamaño según municipio

| MUNICIPIO          | MICROEMPRESA |       | PEQUEÑA EMPRESA |       | MEDIANA EMPRESA |       | GRAN EMPRESA |       | TOTAL |       |
|--------------------|--------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| Buga               | 3694         | 56,47 | 156             | 67,83 | 57              | 72,15 | 20           | 74,07 | 3927  | 57,1  |
| El Cerrito         | 1067         | 16,31 | 31              | 13,48 | 8               | 10,13 | 2            | 7,41  | 1108  | 16,11 |
| Ginebra            | 349          | 5,33  | 7               | 3,04  | 2               | 2,53  | 2            | 7,41  | 360   | 5,23  |
| Guacarí            | 432          | 6,6   | 10              | 4,35  | 4               | 5,06  | 1            | 3,7   | 447   | 6,5   |
| Restrepo           | 270          | 4,13  | 5               | 2,17  | 1               | 1,27  | 0            | 0     | 276   | 4,01  |
| San Pedro          | 170          | 2,6   | 10              | 4,35  | 2               | 2,53  | 0            | 0     | 182   | 2,65  |
| Yotoco             | 195          | 2,98  | 8               | 3,48  | 3               | 3,8   | 2            | 7,41  | 208   | 3,02  |
| Calima - El Darién | 365          | 5,58  | 3               | 1,3   | 2               | 2,53  | 0            | 0     | 370   | 5,38  |
| TOTAL              | 6542         | 100   | 230             | 100   | 79              | 100   | 27           | 100   | 6878  | 100   |

FUENTE: Cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012

## Empleo por municipios

Los consolidados indican en la variación porcentual entre el 2011 y 2012, un crecimiento del 18.4% pasando de 20.244 empleos a 24.039.

Los municipios que presentaron mayor porcentaje de empleo fueron: Guadalajara de Buga con un 57.51% y El Cerrito con el 12.94%.

La variación porcentual en forma positiva donde más se presentaron incrementos fueron: Guacarí con el 187.33% y Restrepo con el 115.45%.

Por otra parte, la distribución del empleo para el año 2012 indica que el municipio de San Pedro y Yotoco presentaron un decrecimiento del 14.67% y 19.63%, respectivamente.

Tabla 11. Empleo por municipios

| MUNICIPIO        | 2.011  |       | 2.012  |       | VARIACION |
|------------------|--------|-------|--------|-------|-----------|
|                  | CANT.  | %     | CANT.  | %     | %         |
| Buga             | 13.169 | 65,05 | 13.825 | 57,51 | 4,98      |
| El Cerrito       | 2.495  | 12,32 | 3.110  | 12,94 | 24,65     |
| Calima El Darién | 491    | 2,43  | 703    | 2,92  | 43,18     |
| Ginebra          | 1014   | 5,01  | 1458   | 6,07  | 43,79     |
| Guacarí          | 963    | 4,76  | 2.767  | 11,51 | 187,33    |
| Restrepo         | 330    | 1,63  | 711    | 2,96  | 115,45    |
| San Pedro        | 661    | 3,27  | 564    | 2,35  | -14,67    |
| Yotoco           | 1121   | 5,54  | 901    | 3,75  | -19,63    |
| TOTAL            | 20.244 | 100   | 24.039 | 100   | 18,746    |

**FUENTE:** cámara de comercio de Buga. Informe económico de la zona 2012



Tabla 12. Variables de las Fuerzas Económicas

| <b>VARIABLES FUERZAS ECONOMICAS</b>                          | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Aumento del Producto interno Bruto                           | <b>O</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Disminución de la tasa de desempleo en Colombia              | O          |           |           | X         |           |
| Aumento de la Inflación                                      | A          |           | X         |           |           |
| Inversión extranjera directa en Colombia                     | O          |           |           | X         |           |
| Numero de Pymes y pymes en el sector industrial              | A          |           |           |           | X         |
| Disminución de la inversión neta en sociedades de El Cerrito | A          |           | X         |           |           |
| Número y tamaño de las empresas en el Cerrito                | A          |           | X         |           |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

### 2.1.2 ENTORNO JURIDICO

En este entorno se menciona la normatividad nacional relacionada con el objeto social de la empresa que respalda la producción y comercialización de artículos de protección y seguridad industrial, lo cual puede afectar la demanda de los productos que se fabrican en GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO y en consecuencia los procesos internos principalmente de producción.

- **LEY 100 DE 1993** En la que se establece la estructura de la seguridad social en Colombia la cual está conformada por tres componentes que son El Régimen de Pensión, Atención en Salud y el Sistema General de Riesgos Laborales. Dentro del sistema general de riesgos laborales se consideran los implementos de protección industrial para los trabajadores.
- **LEY 9 DE 1979** Marco Legal de la Salud Ocupacional en Colombia Titulo III y se dictan medidas sanitarias. Un componente de la salud ocupacional son los artículos de protección principalmente para actividades industriales, lo

que tiene que ver en gran medida con la organización porque su objeto es la producción de artículos de protección industrial.

- **LEY 50 DE 1990** Introducción a reformas del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Se relaciona con la organización en el sentido de la obligatoriedad del cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
- **LEY 320 DE 1996** Aprobación del convenio 174 de la OIT sobre la prevención de accidentes industriales mayores y la recomendación 181 sobre prevención.

Las siguientes se consideran de impacto en la organización debido a que reglamentan y hacen obligatorio el uso de implementos de protección personal en actividades industriales, lo cual afecta directamente la demanda de productos de la organización y hace más visible el segmento específico de clientes al cual se debe llegar.

- **LEY 430 DE 1998** Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones
- **LEY 776 DE 2002** Organización, administración y prestaciones en el Sistema General de Riesgos Profesionales
- **LEY 1438 DE 2011** Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones **ART. 123:** Control a

los deberes de los empleadores y otras personas obligadas a cotizar. **ART. 139:** Deberes y obligaciones de los usuarios del Sistema de Seguridad Social en Salud

- **LEY 1502 DE 2011** Por la cual se promueve la cultura en Seguridad Social en Colombia, se establece la semana de la Seguridad Social, se implementa la jornada nacional de la Seguridad Social y se dictan otras disposiciones  
Comentario: Las autoridades públicas, las organizaciones empresariales y de trabajadores, las organizaciones solidarias, las operadoras del sistema de protección social y las comunidades educativas deberán ejecutar acciones orientadas a la apropiación en el país de una cultura previsional y de seguridad social (art. 1º) Se declara como la “Semana de la Seguridad Social” la última semana del mes de Abril de cada año.
- **LEY 1503 DE 2011** Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguras en la vía y se dictan otras disposiciones  
Comentario: Toda entidad, organización o empresa del sector público o privado que para cumplir sus fines misionales o en el desarrollo de sus actividades posea, fabrique, ensamble, comercialice, contrate o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez (10) unidades, o contrate o administre personal de conductores, debe diseñar el Plan estratégico de Seguridad Vial (arts. 12 a 14)
- **LEY 1562 DE 2012** Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

Tabla 13. Variables de las fuerzas jurídicas

| <b>VARIABLES FUERZAS JURIDICAS</b>   | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Leyes colombianas que obligan el uso de elementos de protección en labores de riesgo     | <b>O</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Leyes que promueven la cultura de la seguridad y la prevención en los lugares de trabajo | O          |           |           | X         |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

### 2.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

En seguida se presentan las variables sociales y culturales que se considera que afectan a la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO y su sector productivo.

#### Salario mínimo legal en Colombia

A continuación se muestra la evolución histórica del Salario Mínimo Legal en Colombia lo cual muestra un crecimiento sostenido pero leve, este comportamiento indica estabilidad en los ingresos promedio de los Colombianos lo cual no es significativo para la activación de la economía y la industria, quiere decir que la población año tras año recibe ingresos similares, sin aumentos o disminuciones significativas.

**Tabla 14. Serie histórica del Salario mínimo legal en Colombia**

Información disponible desde 1 de julio de 1984

| Año  | Salario mínimo diario | Salario mínimo mensual | Variación % anual * | Decretos del Gobierno Nacional |
|------|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1984 | 376.60                | 11,298.00              | 0.00                | N/A                            |
| 1985 | 451.92                | 13,558.00              | 20.00               | 0001 de enero de 1985          |
| 1986 | 560.38                | 16,811.00              | 24.00               | 3754 de diciembre de 1985      |
| 1987 | 683.66                | 20,510.00              | 22.00               | 3732 de diciembre de 1986      |
| 1988 | 854.58                | 25,637.00              | 25.00               | 2545 de diciembre de 1987      |
| 1989 | 1,085.32              | 32,560.00              | 27.00               | 2662 de diciembre de 1988      |
| 1990 | 1,367.50              | 41,025.00              | 26.00               | 3000 de diciembre de 1989      |
| 1991 | 1,723.87              | 51,716.00              | 26.10               | 3074 de diciembre de 1990      |
| 1992 | 2,173.00              | 65,190.00              | 26.10               | 2867 de diciembre de 1991      |
| 1993 | 2,717.00              | 81,510.00              | 25.00               | 2061 de diciembre de 1992      |
| 1994 | 3,290.00              | 98,700.00              | 21.10               | 2548 de diciembre de 1993      |
| 1995 | 3,964.45              | 118,934.00             | 20.50               | 2872 de diciembre de 1994      |
| 1996 | 4,737.50              | 142,125.00             | 19.50               | 2310 de diciembre de 1995      |
| 1997 | 5,733.50              | 172,005.00             | 21.00               | 2334 de diciembre de 1996      |
| 1998 | 6,794.20              | 203,826.00             | 18.50               | 3106 de diciembre de 1997      |
| 1999 | 7,882.00              | 236,460.00             | 16.00               | 2560 de diciembre de 1998      |
| 2000 | 8,670.00              | 260,100.00             | 10.00               | 2647 de diciembre 23 de 1999   |
| 2001 | 9,533.33              | 286,000.00             | 10.00               | 2579 de diciembre 13 de 2000   |
| 2002 | 10,300.00             | 309,000.00             | 8.00                | 2910 de diciembre 31 de 2001   |
| 2003 | 11,066.67             | 332,000.00             | 7.40                | 3232 de diciembre 27 de 2002   |
| 2004 | 11,933.33             | 358,000.00             | 7.80                | 3770 de diciembre 26 de 2003   |
| 2005 | 12,716.67             | 381,500.00             | 6.60                | 4360 de diciembre 22 de 2004   |
| 2006 | 13,600.00             | 408,000.00             | 6.90                | 4686 de diciembre 21 de 2005   |
| 2007 | 14,456.67             | 433,700.00             | 6.30                | 4580 de diciembre 27 de 2006   |
| 2008 | 15,383.33             | 461,500.00             | 6.40                | 4965 de diciembre 27 de 2007   |
| 2009 | 16,563.33             | 496,900.00             | 7.70                | 4868 de diciembre 30 de 2008   |
| 2010 | 17,166.67             | 515,000.00             | 3.60                | 5053 de diciembre 30 de 2009   |
| 2011 | 17,853.33             | 535,600.00             | 4.00                | 033 de enero 11 de 2011        |
| 2012 | 18,890.00             | 566,700.00             | 5.80                | 4919 de diciembre 26 de 2011   |
| 2013 | 19,650.00             | 589,500.00             | 4.02                | 2738 de diciembre 28 de 2012   |
| 2014 | 20,533.33             | 616,000.00             | 4.50                | 3068 de diciembre 30 de 2013   |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y decretos del Gobierno nacional.

**Nota:** desde el 1 de julio de 1984 se unificó el salario mínimo para todos los sectores de la economía.

\* Variación porcentual con respecto al dato del año inmediatamente anterior.

## Población y proyecciones de la Población en Colombia

Debido a que la organización se dedica a la producción de elementos utilizados principalmente en el sector industrial y que tiene cobertura a nivel nacional, es importante tener en cuenta el indicador de crecimiento de la población nacional, a continuación se puede observar que Colombia es un país con crecimiento constante de la población lo que supone una oportunidad para el crecimiento de la

economía y la industria porque constantemente se genera una renovación de la población laboralmente productiva es decir de la mano de obra.

**Tabla 15. Estimaciones de la población 1985 - 2005 y proyecciones de población 2005 - 2020 total departamental por área**

| A junio 30 |                            | TOTAL             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DP         | Departamento               | 1985              | 1990              | 1995              | 2000              | 2005              | 2010              | 2015              | 2020              |
| 05         | Antioquia                  | 4.118.871         | 4.499.434         | 4.892.238         | 5.289.912         | 5.682.310         | 6.066.003         | 6.456.299         | 6.845.093         |
| 08         | Atlántico                  | 1.516.055         | 1.694.124         | 1.867.925         | 2.017.388         | 2.166.020         | 2.314.460         | 2.460.863         | 2.600.904         |
| 11         | Bogotá, D.C.               | 4.225.649         | 4.947.890         | 5.699.655         | 6.302.881         | 6.840.116         | 7.363.782         | 7.878.783         | 8.380.801         |
| 13         | Bolívar <sup>(1)(3)</sup>  | 1.305.302         | 1.486.750         | 1.678.170         | 1.792.634         | 1.879.480         | 1.980.012         | 2.097.161         | 2.219.139         |
| 15         | Boyacá                     | 1.137.784         | 1.176.235         | 1.205.134         | 1.234.550         | 1.255.314         | 1.267.652         | 1.276.407         | 1.287.032         |
| 17         | Caldas                     | 867.403           | 916.563           | 949.026           | 959.483           | 968.586           | 978.342           | 987.991           | 997.831           |
| 18         | Caquetá                    | 287.047           | 330.681           | 378.565           | 398.736           | 420.518           | 447.767           | 477.642           | 508.517           |
| 19         | Cauca <sup>(1)(3)</sup>    | 953.449           | 1.051.355         | 1.145.497         | 1.215.944         | 1.268.830         | 1.319.120         | 1.379.169         | 1.436.916         |
| 20         | Cesar                      | 633.427           | 711.979           | 786.305           | 844.564           | 903.423           | 966.450           | 1.028.890         | 1.089.792         |
| 23         | Córdoba <sup>(1)(3)</sup>  | 1.056.197         | 1.155.891         | 1.255.318         | 1.361.658         | 1.467.906         | 1.582.784         | 1.709.644         | 1.838.371         |
| 25         | Cundinamarca               | 1.563.498         | 1.717.131         | 1.872.627         | 2.076.798         | 2.280.158         | 2.477.036         | 2.680.041         | 2.887.005         |
| 27         | Chocó <sup>(2)</sup>       | 361.173           | 390.185           | 414.552           | 437.343           | 454.053           | 476.149           | 500.093           | 525.505           |
| 41         | Huila                      | 723.046           | 788.539           | 863.349           | 938.244           | 1.011.405         | 1.083.189         | 1.154.777         | 1.225.343         |
| 44         | La Guajira                 | 362.666           | 408.500           | 451.387           | 548.879           | 681.534           | 818.740           | 957.797           | 1.093.671         |
| 47         | Magdalena                  | 888.479           | 983.096           | 1.058.256         | 1.118.977         | 1.150.064         | 1.201.501         | 1.259.822         | 1.326.525         |
| 50         | Meta                       | 510.667           | 562.631           | 615.323           | 697.478           | 783.285           | 870.921           | 961.334           | 1.053.867         |
| 52         | Nariño                     | 1.136.533         | 1.250.735         | 1.352.326         | 1.446.493         | 1.541.692         | 1.639.560         | 1.744.228         | 1.851.477         |
| 54         | Norte de Santander         | 953.912           | 1.035.636         | 1.128.098         | 1.189.505         | 1.243.861         | 1.297.951         | 1.355.787         | 1.413.837         |
| 63         | Quindío                    | 410.154           | 453.775           | 500.422           | 519.805           | 534.506           | 549.662           | 565.310           | 581.552           |
| 66         | Risaralda                  | 667.093           | 748.434           | 834.539           | 869.888           | 897.413           | 925.117           | 951.953           | 978.173           |
| 68         | Santander                  | 1.577.716         | 1.704.337         | 1.825.909         | 1.905.077         | 1.957.775         | 2.010.393         | 2.061.079         | 2.110.580         |
| 70         | Sucre                      | 571.994           | 632.182           | 693.243           | 734.647           | 772.042           | 810.664           | 851.515           | 894.785           |
| 73         | Tolima                     | 1.245.647         | 1.278.982         | 1.308.162         | 1.336.721         | 1.365.082         | 1.387.621         | 1.408.272         | 1.427.427         |
| 76         | Valle del Cauca            | 3.041.474         | 3.385.688         | 3.723.845         | 3.949.031         | 4.161.470         | 4.383.277         | 4.613.684         | 4.853.327         |
| 81         | Arauca                     | 102.845           | 137.646           | 177.070           | 215.979           | 232.129           | 247.541           | 262.315           | 275.814           |
| 85         | Casanare                   | 170.554           | 196.421           | 230.789           | 263.956           | 295.276           | 325.621           | 356.479           | 387.828           |
| 86         | Putumayo                   | 210.030           | 237.860           | 268.179           | 293.525           | 310.132           | 326.093           | 345.204           | 369.332           |
| 88         | Archipiélago de San Andrés | 41.745            | 52.592            | 64.013            | 67.672            | 70.554            | 73.320            | 76.442            | 79.693            |
| 91         | Amazonas                   | 38.004            | 45.984            | 54.199            | 62.065            | 67.726            | 72.017            | 76.243            | 80.682            |
| 94         | Guainía                    | 17.871            | 21.457            | 26.240            | 31.640            | 35.230            | 38.328            | 41.482            | 44.844            |
| 95         | Guaviare                   | 57.396            | 68.889            | 80.906            | 89.038            | 95.551            | 103.307           | 111.060           | 119.214           |
| 97         | Vaupés                     | 22.806            | 27.436            | 32.039            | 36.151            | 39.279            | 41.534            | 43.665            | 45.822            |
| 99         | Vichada                    | 25.734            | 30.984            | 38.878            | 48.901            | 55.872            | 63.670            | 71.974            | 81.048            |
| 00         | <b>Total Nacional</b>      | <b>30.802.221</b> | <b>34.130.022</b> | <b>37.472.184</b> | <b>40.295.563</b> | <b>42.888.592</b> | <b>45.509.584</b> | <b>48.203.405</b> | <b>50.911.747</b> |

Fuente: DANE.

Las series de proyecciones de población aquí presentadas, están sujetas a ajustes de acuerdo con la disponibilidad de nueva información.

Fecha de actualización de la serie: jueves 12 de mayo de 2011.

(1) Incluye los nuevos municipios creados con posterioridad al Censo 2005, los cuales han generado cambios en la distribución cabecera-resto a nivel departamental y nac

-Guachené, segregado de Caloto (Cauca), mediante Decreto 0653 de Diciembre 19 de 2006

-Norosí, segregado de Rioviejo (Bolívar), mediante Decreto 699 de Diciembre 20 de 2007

-Tuchín, segregado de San Andrés de Sotavento (Córdoba), mediante Ordenanza 02 del 2011

conocimiento que en la actualidad, la ordenanza No 011 del 21 de

diciembre de 2007 que dio origen al municipio fue suspendida

(2) Según fallo del Consejo de Estado del 22 de noviembre de 2007, Exp 2001-00458, la ordenanza 011 del 2000 de la Asamblea Departamental del Chocó fue declarada nu Actualmente persisten controversias sobre los límites departamentales entre Chocó y Antioquia, que están siendo revisados por las autoridades

(3) Las series de población para total y resto presentan saltos en años correspondientes a la creación de municipios, de acuerdo con las Leyes 136/1994 y 617/2000.

(ANM) Areas no Municipalizadas

Tabla 16. Variables de las fuerzas socioculturales

| <b>VARIABLESFUERZAS SOCIOCULTURALES</b>       | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Aumento del salario mínimo en Colombia</i> | <b>O</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| <i>Crecimiento de la población</i>            | <b>O</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

## 2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

### Utilización de portales web para interacción con el cliente

Los medios de comunicación virtuales como los sitios web ofrecen alternativas de interacción con los clientes de manera rápida y a bajo costo, por lo que se considera una oportunidad para cualquier empresa incluyendo en este caso el sector industrial, aunque es menor, debido a que todas las organizaciones tienen la misma oportunidad de acceso y por tanto de competencia.

### Actualización de maquinaria y equipo

Aunque la organización ha realizado inversiones eventuales en adquisición de maquinaria para la producción, se debe resaltar que por el alto costo de las mismas impide la actualización y modernización de manera rápida, la competitividad y eficiencia a partir del uso de tecnología para la producción resulta costosa.

Tabla 17. Variables de las fuerzas tecnológicas

| <b>VARIABLES FUERZAS TECNOLOGICAS</b>                       | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Utilización de portales web para interacción con el cliente | <b>O</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Actualización de maquinaria y equipo                        | <b>A</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

## 2.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR Y AMBIENTE COMPETITIVO

Una adecuada formulación de la estrategia debe considerar la actuación de la competencia, pero esta noción debe ser evaluada en una dimensión global: competencia actual, potencial, productos de sustitución (sustitutivos), compradores (clientes), proveedores (suministradores), es decir, todo aquello que forme el mundo competitivo, elementos que se describirán más adelante para el caso del sector competitivo de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

### FACTORES DEL DIAMANTE DE PORTER

M. Porter<sup>38</sup> formuló un célebre modelo del diamante en el que interactúan cuatro grandes determinantes, para el caso de este trabajo no se aplicará el modelo del diamante pero sí se analizarán los factores del mismo que son:

- *Condiciones de los factores de producción:* hace referencia al conjunto de factores que dispone cada Nación cada Región y las empresas como capacidad instalada o soporte para el desarrollo del sector competitivo. Se dividen en factores básicos: recursos naturales, clima, localización, fuerza laboral y capital y factores avanzados: comunicaciones, personal con educación superior, institutos de investigación, innovación tecnológica, etc.

Para el caso del sector industrial, al cual pertenece GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO, se encuentra que se dispone de buenas condiciones geográficas, de ubicación, clima y otras que son apropiadas para la producción, sin embargo la capacidad instalada de la industria se desarrolla lentamente debido al alto costo de las maquinarias y tecnología de punta. En cuanto a los recursos avanzados la

---

<sup>38</sup> BETANCOURT G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia. Cali-Colombia. 2005. Pág. 42



principal fortaleza se encuentra en el personal especializado en el área de producción del cual se obtiene buen rendimiento y desempeño.

- *Condiciones de la demanda:* tamaño del mercado interno. La creación de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que crea rivalidad, y por lo tanto, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

Para el caso de esta industria, las condiciones de la demanda son favorables aunque con poco crecimiento ya que el uso de elementos de protección industrial está muy de la mano con el aumento de empleos operativos en las grandes industrias y lo que se observa es que ha aumentado el número de empresas con menos de 5 empleados lo que hace que la demanda esté dispersa y sea más difícil de identificar.

- *Industrias relacionadas y de apoyo:* empresas proveedoras y usuarios, internacionalmente competitivas. Es la existencia del mercado doméstico de la industria y actividades que obren como proveedores o clientes; ello garantiza no solo el suministro eficiente y preferencial de materias primas, sino que también facilita los flujos de información e intercambios de ideas e innovaciones mediante esfuerzos técnicos conjuntos, pruebas de trabajo, investigación y desarrollo, etc. Los cuales pueden adoptarse más fácilmente por las otras empresas regionales del sector.

Las industrias relacionadas y de apoyo son principalmente las productoras de materia prima (cueros) sobre la cual se considera que hay estabilidad ya que este material se produce dentro del mismo país lo que es un factor benéfico porque permite un suministro eficiente. Adicionalmente, dentro de las estrategias actuales de la organización se destaca la oportunidad de realizar compras de materia

primas a proveedores principalmente de Ecuador los cuales podrían ofrecer cueros a bajo costo.

- *Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna.* El contexto y las circunstancias nacionales o regionales crean fuertes tendencias, según las cuales empresas se crean, organizan, administran y compiten entre sí.

Se considera que este aspecto tiene regulaciones legales básicas que aplican para todos los sectores productivos y comerciales del país, no se encuentran leyes o normas específicas sobre la competencia en la industria, debido tal vez a que los elementos de protección industrial son más un producto de apoyo a la industria que un producto de uso comercial.

## **1. ESTRUCTURA DEL SECTOR COMPETITIVO**

De igual manera a continuación se presentan la descripción de los principales actores del sector competitivo como lo son los clientes, proveedores, competidores directos y productos sustitutos. Esta información se obtuvo principalmente a través de entrevista con el dueño y gerente de la organización quien suministró datos parciales debido a políticas de confidencialidad de la empresa, y posteriormente el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

## **2 . INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

### **Número De Competidores**

Dentro de los competidores de guantes industriales el cerrito encontramos que la empresa tiene identificado sus rivales directos los cuales se describen en la tabla 18, a continuación se realiza una descripción de cada empresa:

**COMPETIDORES:** se identifican como competidores a aquellas organizaciones que están en la capacidad de producir artículos iguales a los de la organización y que compiten en el mismo segmento de la organización en estudio, en este caso fabricación de elementos y guantes de protección de uso industrial, de las cuales se encontró que existe alta competencia incluso en la misma zona geográfica de influencia de la empresa, lo cual constituye una amenaza porque aumenta la competitividad. Los principales competidores son:

**Tabla 18. Competidores actuales de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO**

| NOMBRE DEL COMPETIDOR      | PRODUCTO QUE FABRICA | UBICACIÓN | ANALISIS   |
|----------------------------|----------------------|-----------|--|
| <b>EXPO GUANTES</b>        | GUANTES              | CERRITO   | Se encuentra ubicada en el municipio de El Cerrito departamento del Valle del Cauca en la dirección LG VTE No. 11 - 145 barrio Sajonia, que se dedica a la fabricación de guantes en cuero para ingeniería, guantes de carnaza reforzados en cuero y carnaza para soldadura. Delantales, mangas, polainas en cuero y en carnaza, a su vez se dedica a la fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados en cuero, fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, como se observa es una empresa que tiene un portafolio de productos similar al de Guantes Industriales el Cerrito, no cuenta con una página web y tampoco tiene presencia en redes sociales. |
| <b>GUANTES YUMBO S.A.S</b> | GUANTES              | CALI      | Se encuentra ubicada en la ciudad de Cali departamento del Valle del Cauca en la dirección AV. 3 EN No. 55N-31, lleva más de 40 años en el mercado de los implementos de seguridad industrial, posee un portafolio de productos muy amplio, sus productos son:<br>Guantes, polainas, chaquetas, delantales, mangas, chaquetas – delantales, zamarros, capuchas, cojinetes, accesorios como estuches y portaherramientas, elementos para la protección de la cabeza, protección visual, auditiva, facial, respiratoria, protección de extremidades.<br><br>Algunos de sus clientes son:   |

|                                 |         |         |   |
|---------------------------------|---------|---------|---|
|                                 |         |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cementos argos a nivel nacional, el producto principal que compra este cliente son guantes en cuero y carnaza.</li> <li>- Incineradores Industriales.</li> <li>- Centelsa.</li> </ul> <p>Posee página web: <a href="http://www.guantesyumbo.com">www.guantesyumbo.com</a>, a su vez también tiene presencia en redes sociales. Como se evidencia esta empresa es un competidor potencial, ya que tiene como sus clientes una de las empresas más apetecidas por el mercado como lo es Cementos Argos y posee unos productos para la seguridad social que Guantes Industriales El Cerrito no tiene en su portafolio.</p>  |
| <b>GUANTES DEL VALLE LTDA.</b>  | GUANTES | PALMIRA | <p>Se encuentra ubicada en la dirección diagonal 65 No. 31-204 de la ciudad de Palmira, se dedica a la fabricación de guantes para la Seguridad Industrial en cuero, carnaza y vaqueta.</p> <p>Esta empresa contaba con página web pero revisada se encuentra temporalmente fuera de servicio, en la actualidad no tiene presencia en redes sociales, solo se encuentra en las páginas amarillas donde aparece su dirección y teléfonos de contacto.</p>  |
| <b>IMPOSEG INDUSTRIAL LTDA.</b> | GUANTES | CALI    | <p>Es una empresa comercializadora de implementos para la seguridad industrial y equipos industriales que se encuentra ubicada en la ciudad de Cali en la dirección Calle 6 No. 2N – 36 of 423, posee un portafolio de productos para la seguridad industrial el cual se describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absorbentes y abrasivos: cordón absorbente, hojas absorbentes, rollo absorbente de hidrocarburo.</li> <li>-Equipos contra incendios: trajes y equipos para bomberos</li> <li>-Estibas para derrame</li> <li>-Protección auditiva</li> <li>-Guantes para protección industrial</li> <li>-Protección respiratoria: respiradores</li> <li>-Protección visual: gafas</li> </ul> <p>Esta empresa tiene página web: <a href="http://www.imposeg.com">www.imposeg.com</a>, no tiene presencia en redes sociales, pero posee en su portafolio implementos de seguridad industrial que no se encuentran dentro del portafolio de Guantes Industriales El Cerrito.</p> |

|  |                |                |  |
|--|----------------|----------------|--|
| <p><b>GUANTES<br/>OCCIDENTAL<br/>S.A.S</b></p>           | <p>GUANTES</p> | <p>PALMIRA</p> | <p>Se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira en la dirección calle 68 # 30A – 54, se dedica a la producción y comercialización de implementos para la seguridad industrial, dentro de su portafolio se encuentran los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gafas</li> <li>- Guantes</li> <li>- Cascos</li> <li>- Botas y ropa.</li> <li>- Soldaduras y siderúrgicas</li> <li>- Manejo de vidrio</li> <li>- Trabajo de corte de caña</li> <li>- Ingenieros: estuches, guantes, polainas</li> <li>- Guantes para oficios varios</li> </ul> <p>Cada producto ofrecido posee su ficha técnica, se encuentra certificada por la Iso 9001, cuenta con presencia en redes sociales y pagina web: <a href="http://www.guantesoccidental.com">www.guantesoccidental.com</a>, se puede observar que en su portafolio existen implementos de seguridad industrial que Guantes Industriales El Cerrito no brinda.</p>   |
| <p><b>SURAMERICA<br/>NA DE<br/>GUANTES<br/>S.A.S</b></p> | <p>GUANTES</p> | <p>PALMIRA</p> | <p>Se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira en la dirección carrera 28 No. 73-51 en el barrio Zamorano esta empresa lleva 35 años en el mercado de implementos para la seguridad industrial, a su vez cuenta con un punto de venta que se encuentra ubicado en la misma dirección, posee un amplio portafolio de productos de implementos para la seguridad industrial como:</p> <p>Guantes en carnaza o descarnado y guantes en cuero vaqueta.</p> <p>Guantes en carnaza vaqueta y guantes en cuero y textil.</p> <p>Elementos para el cultivo de la caña, similares y elementos de seguridad personal.</p> <p>Delantales y trajes para tareas de Soldadura.</p> <p>Caretas, cascos, protectores auditivos, respiradores, guantes, anteojos.</p> <p>Cuenta con página web: <a href="http://www.suraguantes.com">www.suraguantes.com</a> y tiene presencia en redes sociales.</p> <p>Teniendo en cuenta el portafolio de productos se evidencia que esta empresa ofrece más implementos de seguridad social que Guantes Industriales El Cerrito.</p> |

|   |         |         |  |
|---|---------|---------|--|
| <b>GUANTES</b><br><b>MANEJE BIEN</b><br><b>SUS</b><br><b>RECURSOS</b><br><b>LTDA – MBR</b><br><b>LTDA</b> | GUANTES | PALMIRA | <p>Se encuentra ubicado en la carrera 25 No. 38-60 de la ciudad de Palmira, se dedica a la producción y comercialización de implementos para la seguridad industrial, específicamente Guantes en cuero, carnaza y vaqueta.</p> <p>Esta empresa no cuenta con página web, según lo conversado con personas del medio esta empresa se encuentra en crisis, en la actualidad no tiene presencia en redes sociales, solo se encuentra en las páginas amarillas donde aparece su dirección y teléfonos de contacto.</p> |
|---|---------|---------|--|

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

**Diversidad de los competidores.** Como se puede observar Guantes Industriales el Cerrito y sus competidores directos presentan diferentes formas de dirigir y diferentes objetivos sobre la actividad que desarrollan en el sector y pueden tener diferentes tipos de cultura y los perfiles directivos, pueden ser muy diferentes ya que algunas empresas para alcanzar sus objetivos de ventas tienen asesores comerciales, otras solo vendedores y otras ya más estructuradas con área de mercadeo, pero todas con un mismo objetivo ir ganando posicionamiento en el sector de los implementos de seguridad social.

**Crecimiento del sector.** El sector de la industria del Valle del Cauca ha tenido un crecimiento lento, lo que ha generado inestabilidad y ha llevado a que algunas empresas desaparezcan del mercado, lo que ha llevado a que las empresas productoras y comercializadoras de implementos de seguridad industrial se desplacen a otros departamentos que consideran sectores altamente potenciales como lo es el departamento de Santander hacia donde estas empresas están tratando de ingresar sus productos debido a que allí se encuentran las petroleras, minas y sector de metalúrgicas, cuyo consumo implementos de seguridad industrial es más constante por el alto riesgo laboral que generan las labores en estas empresas.

**Costo de Almacenaje.** El costo de almacenaje en estas empresas varía mucho porque depende del nivel de ventas que posea la organización y de los productos estrellas y la capacidad de producción que posea cada una y el espacio que tenga para mantener un stock de productos almacenados y si la empresa no cuenta con espacio propio le toca alquilar un lugar para utilizar como bodega lo que incrementaría el costo de almacenaje.

**Incrementos de Capacidad.** Los incrementos de capacidad de producción, si nos son tenidos en cuenta con la demanda del mercado a mediano y largo plazo pueden generar inestabilidad ya que se tendría un exceso de productos, ocasionando que la empresa no tenga flujo de caja ni liquidez.

**Capacidad de diferenciación del Producto.** La motivación de compras de los clientes de este sector suele estar influenciada por precio, calidad y servicio, lo que hace que la competencia sea más intensa, y las empresas busquen el factor de diferenciación de los demás productos como aplicar a sus productos recomendaciones o sugerencias de sus clientes en cuanto a las características y primordialmente brindar un excelente servicio postventa, ya que conseguir un buen cliente en este mercado es muy difícil.

**Importancia para la empresa.** La rivalidad de las empresas en un sector aumenta dependiendo el grado de éxito que se logre en un sector sea importante para las empresas, bien sea por los aspectos de sobrevivencia en dicho mercado o por lograr un reconocimiento y prestigio, por lo que estas empresas del sector de producción y comercialización de implementos para la seguridad industrial están enfocadas y le están apuntando no solo al mercado del departamento del Valle del cauca, sino también al departamento de Santander que posee grandes empresas industriales.

**Rentabilidad del sector.** El sector o mercado de implementos para la seguridad industrial en el que se encuentra ubicada Guantes Industriales El Cerrito maneja una buena tasa de rentabilidad lo que suele atraer a nuevos competidores, ya que hoy en día se maneja una política de seguridad en las tareas a desarrollar en las empresas de producción o que generen algún tipo de riesgo laboral, esto ha llevado a que personas se interesen en este mercado, pero ha generado constante rivalidad debido a que es un sector de crecimiento lento y posee competidores con igualdad o mejor capacidad de producción y portafolio de productos iguales, similares o más amplios.

### **3. AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES**

**Economías de escala.** Las economías a gran escala de un sector siempre van hacer una barrera para el ingreso de nuevos clientes en el mercado de Guantes Industriales el Cerrito, ya que esta empresa tiene un elevado nivel de producción lo que le permite mantener los costos fijos estables, comercialización y la respectiva investigación de mercados, lo que implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante del mercado a los competidores actuales pero es difícil ya que no tienen una producción a escala.

**Diferenciación del Producto.** Guantes Industriales El Cerrito posee una fuerte identificación de su marca y lealtad de sus clientes por los precios, calidad y servicio prestados a sus clientes lo que ayuda a frenar nuevos competidores, ya que para que estos entren al sector de la empresa requieren efectuar altos costos en publicidad y presentación de sus productos, para poder entrar en el sector algo que no se logra en tampoco tiempo, mientras Guantes Industriales El Cerrito siga fidelizando sus clientes actuales y cautivando mas.

**Costos de cambio para el comprador.** Aquí tienen gran participación los proveedores ya que el comprador al adquirir materia prima en cantidad genera,



para producir en escala genera un ahorro en costos y puede ser utilizado para fijar precios, sin afectar su rentabilidad mientras que un competidor nuevo compra solo la materia prima para generar los productos, pero a veces los competidores prefieren vender a bajas rentabilidades con el objetivo de ir ganando clientes y darse a conocer lo que genera una gran amenaza para las empresas lo que las obliga a bajar costos o brindar más valores agregados al producto.

**Acceso a canales de distribución.** Esta es una gran amenaza para Guantes Industriales El Cerrito debido a que sus clientes potenciales son distribuidores lo que le permite entrar más fácil al mercado a nuevos clientes, ya que la empresa no es canal directo entre el consumidor final.

#### 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

**PROVEEDORES:** La organización posee varios proveedores para cada una de sus materias primas, la mayoría de ellos ubicados cerca de la organización, lo que facilita el acceso y transporte de los mismos. En seguida se presentan los más importantes:

Tabla 19. Proveedores finales actuales de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO

| NOMBRE DEL PROVEEDOR            | PRODUCTO QUE PROVEE | UBICACIÓN |
|---------------------------------|---------------------|-----------|
| YOLIMA VENTE CURTIEMBRE         | CUERO               | Cali      |
| CURTIDO SERVICIOS JC CURTIEMBRE | CUERO               | Cerrito   |
| INKA DE COLOMBIA                | HILOS               | Cali      |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

**Número de Proveedores Importantes.** Guantes industriales El Cerrito Posee un gran número de proveedores, permitiéndole escoger que proveedor le brinda productos de excelente calidad a buen precio, ya que por su nivel de producción requiere bastante materia prima, vale la pena destacar que la mayoría de productos de materia prima siempre tienden a tener un precio constante el único que está sujeto a cambios variables es el cuero, ya que este tiene un comportamiento parecido al dólar, a veces sube y baja.

**Importancia del sector para los proveedores.** La empresa se encuentra ubicada en un sector donde la fabricación de implementos para la seguridad industrial es altamente competitivo y por ser un comprador importante para estos proveedores los precios de la materia prima casi siempre se mantienen estables.

**Costo de cambio de los productos del proveedor.** Para la fabricación de implementos para la seguridad industrial siempre los productos ofrecidos por los proveedores deben ser altamente diferenciados ya que estos elementos deben realizarse con materiales de excelente calidad y existen productos sustitutos pero no se pueden utilizar debido a que generarían una pérdida de clientes por mala calidad lo que lleva a que el proveedor posea un poder de negociación.

**Rentabilidad del proveedor.** Los proveedores poseen gran poder cuando la demanda del producto no es excesiva, si no existen productos sustitutos o el sector tiene poca demanda, analizando estas variables el sector en el que se encuentra ubicada la empresa Guantes Industriales El Cerrito demanda bastante materia prima para implementos de seguridad industrial lo que ayuda a que el proveedor no maneje altos costos ya que es sector muy dinámico, siendo esto una ventaja para la empresa.

## 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

**CLIENTES:** La organización posee al menos 56 clientes distribuidores y clientes finales en diferentes ubicaciones a nivel nacional y regional (Valle del Cauca), adicionalmente la organización no cuenta con clientes internacionales consolidados lo que se considera una oportunidad para la expansión de la empresa, a continuación se presentan algunos clientes actuales ya que por políticas de la organización no se permite la publicación de datos de la totalidad de sus clientes.

Tabla 20. Clientes distribuidores actuales de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO

| NOMBRE DEL CLIENTE         | PRODUCTO QUE COMPRA | UBICACIÓN               |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|
| ISMOCOL                    | GUANTES             | Bucaramanga / Santander |
| GUANTES GUIMAR             | GUANTES             | Medellín                |
| CONSEGURIDAD DEL CARIBE    | GUANTES             | Barranquilla            |
| DISTRI ALFA SAS            | GUANTES             | Valle del Cauca         |
| ABP INDUSTRIAL             | GUANTES             | Valle del Cauca         |
| FERRETERIA HERNANDO OROZCO | GUANTES             | Valle del Cauca         |
| FERRETERIA DUQUE VILLALBA  | GUANTES             | Valle del Cauca         |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

Tabla 21. Clientes finales actuales de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO

| NOMBRE DEL CLIENTE | PRODUCTO QUE COMPRA | UBICACIÓN            |
|--------------------|---------------------|----------------------|
| POSTOBON           | GUANTES             | Acopia Yumbo         |
| NESTLE             | GUANTES             | Bugalagrande / Valle |
| INGENIO LA CABAÑA  | GUANTES             | Guachené / Cauca     |
| METAL ORIENTE      | GUANTES             | Candelaria           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

**Número de Compradores Importantes.** En este punto Guantes Industriales El Cerrito, se ve afectado por el poder de compra que poseen sus compradores ya que el 70 % de las ventas se realizan solo a dos (2) compradores y son distribuidores lo que pone en peligro la estabilidad de la empresa y le da el poder de negociación y se ve obligado aceptar las condiciones de estos, ya que perder un cliente de estos sería fatal.

**Rentabilidad del Comprador.** Si el comprador está obteniendo baja rentabilidad puede presionar a la empresa para que le disminuya el valor del producto, situación en la que se puede ver inmersa la empresa Guantes Industriales El Cerrito ya que sus dos (2) principales compradores son distribuidores y no puede permitir perder a uno de estos.

## 6 PRODUCTOS SUSTITUTOS

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Dentro de los sustitutos se identificaron principalmente los Guantes con base en materiales como el cuero sintético, hilaza con látex y guantes chinos, estos productos ofrecen el mismo servicio que los producidos por GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO pero debido a los materiales se consideran de menor calidad, esta se considera como una amenaza

potencial ya que en muchas ocasiones los clientes pueden decidir su compra por precio más que por calidad u otros atributos del producto.

**Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.** En el mercado de implementos de seguridad industrial se tienen identificados productos sustitutos como son los guantes chinos, guantes elaborados en materiales de cuero sintético, hilaza con látex.

**Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.** Esta rentabilidad de los productos sustitutos afecta en cierta parte el mercado ya que muchas veces los compradores no fijan sus objetivos de comprar en la calidad y durabilidad del producto si no que se fijan en precio, lo cual ha generado gran preocupación en el mercado de los implementos de seguridad industrial ya que estos productos han venido aumentando su participación en el mercado.

Para el caso del sector competitivo de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO, se encontraron los siguientes aspectos de mayor relevancia:

**Tabla 22. Variables clave del sector competitivo**

| <b>VARIABLES CLAVE DEL SECTOR COMPETITIVO</b>  | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Condiciones de la producción   | O          |           |           | X         |           |
| Condiciones de la demanda  | A          |           | X         |           |           |
| Industrias relacionadas y de apoyo: Empresas proveedoras y usuarios, internacionalmente competitivas | O          |           |           |           | X         |
| Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna                            | O          |           |           | X         |           |
| Clientes: Ampliación del portafolio de clientes  | O          |           |           |           | X         |
| Productos sustitutos: productos importados de materiales sintéticos sustitutos del cuero.            | A          | X         |           |           |           |
| Competidores: presencia de competidores en la misma zona geográfica de la organización               | A          | X         |           |           |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

## **2.3 ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.3.1 SEGMENTACION DE MERCADO**

Según David<sup>39</sup>La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según las necesidades y los hábitos de compras.

La evaluación de los segmentos potenciales exige a los estrategas la determinación de las características y las necesidades de los consumidores, el análisis de las similitudes y las diferencias de los consumidores y el diseño de perfiles de grupos de consumidores. La segmentación de los mercados de consumo es mas fácil y sencilla que la segmentación de los mercados industriales porque los productos industriales tienen múltiples aplicaciones y se dirigen a diversos grupos de clientes.

Para el caso de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO el segmento es de clientes industriales es decir principalmente empresas donde los usuarios son personas de áreas operativas o de producción.

### **2.3.2 MERCADO META**

Una vez la organización identifica sus segmentos de mercado atractivos, debe decidir si elegirá como objetivo uno o varios segmentos. La premisa detrás de la segmentación del mercado es que cada segmento elegido como objetivo reciba una mezcla de marketing diseñada; es decir un producto, un precio, una red de distribución y/o campaña promocional que se ajusten a él. La estrategia de enfocar varios segmentos usando sendas combinaciones de marketong especialmente se

---

<sup>39</sup> DAVID Fred. Conceptos de Administración estratégica. Novena Edición. Prentice Hall. Pearson Educación. México 2003Pag. 278

denomina marketing diferenciado; en cambio, la estrategia de enfocar un solo segmento con una mezcla de marketing única se conoce como marketing concentrado<sup>40</sup>.

Para el caso de GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO las estrategias corresponden al marketing concentrado ya que el segmento de clientes es industrial y a se puede caracterizar con rasgos generalizados por el uso final del producto donde los aspectos de valor para el cliente son principalmente el grado de protección que ofrece el producto, la disponibilidad del producto, la durabilidad y los tiempos de entrega.

### **2.3.3 POSICIONAMIENTO**

El consumidor se encuentra ante una oferta de productos y marcas cada vez mas amplia y diversa. Para que la estrategia de marketing de la empresa sea efectiva, la gestión de productos y marcas debe considerar como se distingue el producto o marca de los competidores. De lo contrario ¿Por qué los consumidores elegirían una marca entre otras si no perciben las diferencias del resto? ¿estaría dispuesto a pagar mas por una marca de la que no perciben algo adicional o superior? Incluso desde una perspectiva de la vida del producto, ¿ como puede sobrevivir un producto o marca en el mercado que pasa por ser uno mas?<sup>41</sup>

Para GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO la diferenciación del producto esta dada en la calidad del mismo en cuanto a la durabilidad, lo que se garantiza gracias a la utilización de materiales de excelente calidad y mano de obra altamente calificada.

---

<sup>40</sup> LEON G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. Comportamiento del Consumidor. 8 Edición. Ed. Pearson Prentice Hall. México. 2005. Pág. 78

<sup>41</sup> JIMENEZ Zarco Ana Isabel y otros. Dirección de productos y marcas. Editorial UOC. Primera edición en lengua castellana. Barcelona. 2004. Pág. 84

## 2.4 SÍNTESIS DEL ANALISIS EXTERNO: DEL ENTORNO Y EL SECTOR COMPETITIVO

Luego de consolidar los datos sobre los diferentes entornos o fuerzas externas importantes que tienen mayor interacción o incidencia en la organización, se ha realizado una selección de 10 variables que pueden ser claves para el análisis del entorno y el sector de la industria manufacturera, la justificación de la variable está dada anteriormente en el análisis de cada uno de los entornos que se consideraron de mayor influencia para la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE

| EFE  | Peso  | Calif. | Peso Ponderado |
|--|-------|--------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |       |        |                |
| Disminución de la tasa de desempleo en Colombia  | 0,1   | 3      | 0,3            |
| Leyes colombianas que obligan el uso de elementos de protección en labores de riesgo                 | 0,2   | 4      | 0,8            |
| Condiciones de la producción   | 0,05  | 3      | 0,15           |
| Industrias relacionadas y de apoyo: Empresas proveedoras y usuarios, internacionalmente competitivas | 0,005 | 2      | 0,01           |
| <b>AMENAZAS</b>  |       |        |                |
| Numero de Pymes y pymes en el sector industrial  | 0,2   | 3      | 0,6            |
| Disminución de la inversión neta en sociedades de El Cerrito   | 0,007 | 1      | 0,007          |



|   |            |   |            |
|---|------------|---|------------|
| Número y tamaño de las empresas en el Cerrito   | 0,005      | 2 | 0,01       |
| Condiciones de la demanda   | 0,1        | 3 | 0,3        |
| Productos sustitutos: productos importados de materiales sintéticos sustitutos del cuero. | 0,3        | 4 | 1,2        |
| Competidores: presencia de competidores en la misma zona geográfica de la organización    | 0,05       | 3 | 0,15       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1,0</b> |   | <b>3,5</b> |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

**Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es inferior a la media.

De acuerdo con los resultados de la matriz EFE (3.5) se puede observar que la estrategia de la organización está por encima de la media, lo que indica que está aprovechando sus oportunidades para minimizar las amenazas, sin embargo, cabe resaltar la importancia de emprender acciones hacia la disminución de las amenazas encontradas y sostener el comportamiento de las fortalezas que existen.

## **2.5 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO**

De acuerdo con entrevista realizada al señor STEPHEN MORA ROSALES Gerente de la empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO, se encontró la siguiente información sobre los aspectos internos de la empresa, los cuales se abordan según el modelo de análisis planteado por Vidal (2004) en el libro “Diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital”

La presentación de las variables de las diferentes dimensiones internas se realizará en forma de tablas en las cuales se mostrará lo siguiente:

- Variables
- D/F (Debilidad o Fortaleza)
- DM (Debilidad Mayor)
- Dm (Debilidad menor)
- FM (Fortaleza Mayor)
- Fm (Fortaleza menor)

### **2.5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

En la organización existe Misión, Visión y objetivos corporativos y estas son conocidas y entendidas por todos los empleados.

Debido a que la empresa se certificó en ISO 9001, se realizaron una serie de capacitaciones y talleres donde se dieron a conocer la misión y visión, objetivos corporativos, política de calidad, de las cuales se les realizaba una serie de preguntas como las identificaban desde su puesto de trabajo y como contribuían,

quien las respondiera de forma correcta tenía como incentivo permisos o días de permiso, por lo cual este fue un mecanismo de socialización de la información corporativa.

Esta información se encuentra exhibida en cuadros ubicados en zonas visibles tanto en la parte administrativa como en el área de producción.

De igual manera se realizan talleres de temas institucionales con intensidad de dos talleres al mes, donde se les recuerda aspectos como la misión y visión, las políticas de calidad, cambios en procesos y procedimientos, nuevas metas de trabajo, etc.

En la organización se hace planeación a largo plazo (cada 4 años) y anuales, a corto plazo dependiendo de las necesidades que se vayan presentando. Para realizar la planeación a corto plazo se apoyan en una matriz DOFA que posee la empresa, la cual actualmente está planteada para el periodo 2013 – 2017.

En cuanto al mercadeo, se encontró que en la actualidad no existe planeación estratégica de mercadeo, sino que se trabaja con la planeación general de la organización la gerencia busca clientes nuevos visitando empresas, en el presente año el gerente realizó visitas a dos empresas una en panamá y ecuador con el objetivo de comenzar a exportar sus productos. En este sentido, se debe resaltar que la planeación estratégica existente es un insumo importante porque permite conocer las orientaciones generales y el plan de mercadeo deberá estar alineado con estas orientaciones pre establecidas por la organización.

De igual forma, se desataca en cuanto a la estructura funcional, que como parte de la actividad operativa de la empresa en el área de mercadeo, la auxiliar administrativa es quien se encarga de las ventas a los clientes actuales, realizando llamadas, y a su vez en la encargada de manejar las ventas.

Tabla 24. Variables del direccionamiento estratégico

| <b>VARIABLES DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>  | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| En la organización existe Misión, Visión y objetivos corporativos y estas son conocidas y entendidas por todos los empleados | <b>F</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Existencia de planeación estratégica general de la empresa   | <b>F</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| La misión es conocida por todas las personas de la empresa y es divulgada en lugares de alta visibilidad                     | <b>F</b>   |           | <b>X</b>  |           |           |
| Inexistencia de planeación específica en Mercadeo  | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

### 2.5.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Se encontró que los procesos contables y financieros de la empresa están plenamente identificados, la encargada de realizar el registro de estos procesos es la auxiliar contable, se cuenta con información externa y medios magnéticos el principal proceso es la Declaración de Renta anual la cual a su vez es revisada por un contador externo que está vinculado por prestación de servicios.

También se elaboran los estados financieros trimestralmente para el consolidado anual, se tienen en cuenta los estados financieros para toma de decisiones como la adquisición de maquinaria, ampliación y adecuación de planta.

Los estados financieros son elaborados por la auxiliar contable y los revisa un contador externo, los aprueba el contador con el gerente, si existen datos estadísticos casi siempre se mira el comportamiento de 5 años.

El principal criterio para establecer el precio de los productos es el costo de la materia prima, el cuero como materia principal ya que el cuero es el 75% del producto, debe ser revisado de forma mensual por la constante variación en el precio ya que este funciona como el dólar, la revisión la realiza la gerencia.

La planeación para el área financiera de la empresa se realiza de acuerdo con las necesidades de la empresa y las oportunidades que muestra la política bancaria, la gerencia se preocupa por administrar bien las finanzas manteniendo un bien estado de liquidez para sostener un nivel de endeudamiento adecuado y controlado, en los créditos con proveedores se observan descuentos importantes. Según la matriz DOFA proporcionada por la organización, el área financiera es una de las que presenta el mayor número de fortalezas entre las que se encuentran las siguientes<sup>42</sup>:

- Buen nivel de liquidez
- La empresa se mantiene en un punto de equilibrio financiero
- Buena imagen de la empresa en el sector financiero y comercial
- Gran conocimiento y experiencia por parte de los colaboradores respecto a las funciones operativas de la empresa.

**Tabla 25. Variables de la perspectiva financiera**

| <b>VARIABLES PERSPECTIVA FINANCIERA</b>  | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Definición de los procesos contable financieros  | <i>F</i>   | <i>X</i>  |           |           |           |
| La toma de decisiones importantes tiene en cuenta los datos financieros  | <i>F</i>   | <i>X</i>  |           |           |           |
| El personal encargado de la ejecución de los procesos contable financieros no está contratado directamente por la organización | <i>D</i>   |           |           | <i>X</i>  |           |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

<sup>42</sup> Documento de Planeación estratégica 2013 – 2017 suministrado por la organización.

### 2.5.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la actualidad no existen sistemas de investigación de mercados, sin embargo, las necesidades y expectativas de los clientes actuales se identifican a través de encuestas que buscan medir el grado de satisfacción de los clientes, las cuales se realizan de forma semestral y visitas realizadas por la gerencia con periodicidad de 2 visitas al año por ciudad lo que en consecuencia permite dos ajustes al producto de acuerdo con la revisión de sugerencias que se realicen en dicha encuesta.

La empresa no tiene ni elabora perfiles de sus clientes, solo los tiene identificados por el número de compras que realizan, de igual forma la empresa identifica claramente que su segmento de mercado es la industria que requiere elementos y dotación para la seguridad industrial, sin embargo no tiene claros los criterios de segmentación que debe utilizar para la caracterización y posterior mejoramiento de productos.

Por lo anterior, no tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de clientes.

Para analizar la satisfacción de los clientes la empresa realiza encuestas semestrales y no posee otros medios como buzón de sugerencias o enlaces en la página web que permitan el establecimiento de indicadores sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

Como parte de las llamadas CMR<sup>43</sup> se identifican como servicios post venta la comunicación telefónica con los clientes y las visitas donde se escuchan sus necesidades o puntos de mejora para el producto.

---

<sup>43</sup> Customer Relationship Management

Tabla 26. Variables de la perspectiva del cliente

| <b>VARIABLES PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>   | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No existen sistemas de investigación de mercados complejos                             | <i>D</i>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Se conoce el segmento de clientes general  | <i>F</i>   |           | <i>X</i>  |           |           |
| No existen perfiles específicos de los clientes ni criterios de segmentación definidos | <i>D</i>   |           |           | <i>X</i>  |           |
| No existen objetivos por segmentos de clientes   | <i>D</i>   |           |           |           | <i>X</i>  |
| Existen medios básicos para conocer la satisfacción de cliente (encuesta semestral)    | <i>F</i>   |           | <i>X</i>  |           |           |
| No existen indicadores del nivel de satisfacción de los clientes                       | <i>D</i>   |           |           |           | <i>X</i>  |
| La oferta de servicios postventa es reducida o limitada                                | <i>D</i>   |           |           |           | <i>X</i>  |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

## 2.5.4 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

En esta parte se busca identificar cuales, como son y quien realiza los macro procesos administrativos de la empresa: Planeación, organización, dirección y control.

### AREA ADMINISTRATIVA

Área de producción: la planeación se realiza en periodos semanales, el lunes de cada semana y está a cargo del Gerente y el Jefe de producción, los datos de entrada son las solicitudes de ventas.

**Organización:** en cuanto a la organización del trabajo, se identifican pedidos de acuerdo a nivel venta y se procede a realizar la planeación de producción estas se realizan mensual ya que las empresas realizan pedidos para entregar por partes cada mes y de acuerdo a esto se organiza y realiza la planeación sin descuidar los

pequeños clientes, la realiza también el Gerente con el Jefe de Producción. Se observa que existe organización en la distribución del trabajo ya que la organización cuenta con perfiles de cargos formales que especifican las funciones de los mismos.

Adicionalmente, la información sobre los objetivos de producción es socializada con todo el personal de la organización a partir de que todos los lunes con la gerencia, auxiliar contable y Jefe producción se encargan de realizar un cronograma en un tablero que se encuentra ubicado en el área de producción donde se encuentra registrada la referencia a producir por día durante la semana.

**Dirección:** La estructura y niveles de mando de la organización es conocida, entendida y respetada por los colaboradores, según entrevistas realizadas a los empleados, la dirección de la organización es motivante y eficiente en su función de orientar las acciones generales hacia el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

**Control:** No se encuentran indicadores que permitan controlar el desempeño general de la organización y de los procesos en diferentes áreas por lo cual no se puede medir de manera objetiva cual es el nivel de alcance de los logros propuestos.

Por otra parte, no se encuentran procedimientos de control sobre la estrategia, es decir la planeación estratégica existe pero no es revisada y ajustada de acuerdo al avance hacia las metas.

Se evidencia control principalmente de tipo operativo a partir de la utilización de medios como el tablero donde se presenta información diaria sobre despachos los cuales son realizados en el área de producción por el jefe, despachos realizados por la auxiliar contable y el general por la gerencia.



La empresa tiene una estructura organizacional bien definida donde se muestran los cargos actuales y los niveles de dirección, existen manuales de funciones o instructivos para los diferentes procesos en los distintos cargos, con el respectivo perfil y competencias requeridas pero no para el área de mercadeo.

**Evaluación de la gerencia general:** de acuerdo con entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores de la organización se encontró que existe gran aceptación de la autoridad y de los conductos regulares establecidos, la estructura de la organización facilita la comunicación y participación de manera horizontal así como entre los diferentes niveles.

El estilo de dirección de la gerencia es aceptado y percibido como democrático – autocrático y es respetado por todo el personal, las relaciones y la comunicación se dan de manera amable y abierta, para la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores.

La mayoría de los empleados considera que el jefe es una persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y las acciones grupales por lo que existe un ambiente de relaciones amistosas entre iguales y entre jefes y subalternos.

**Tabla 27. Variables de la perspectiva de los procesos internos**

| <b>VARIABLES PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>  | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Existe planeación operativa  | F          | X         |           |           |           |
| existe organización en la distribución del trabajo ya que la organización cuenta con perfiles de cargos formales que especifican las funciones de los mismos | F          | X         |           |           |           |

|   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| la información sobre los objetivos de producción es socializada con todo el personal de la organización   | F |   | X |  |   |
| La dirección de la organización es motivante y eficiente en su función de orientar las acciones generales hacia el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.                                | F | X |   |  |   |
| Existe claridad sobre el nivel jerárquico y de mando en la organización   | F | X |   |  |   |
| No se encuentran indicadores que permitan controlar el desempeño general de la organización y de los procesos en diferentes áreas   | D |   |   |  | X |
| la planeación estratégica existe pero no es revisada y ajustada de acuerdo al avance hacia las metas  | D |   |   |  | X |
| No existen funciones ni procedimientos claros en mercadeo   | D |   |   |  | X |
| existe gran aceptación de la autoridad y de los conductos regulares establecidos, la estructura de la organización facilita la comunicación y participación horizontal y entre los diferentes niveles | F | X |   |  |   |
| El estilo de dirección tiene buena percepción y aceptación  | F | X |   |  |   |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

#### 2.4.5 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO HUMANO

Para establecer la situación de la perspectiva de formación y crecimiento humano se entrevistó al gerente general y adicionalmente se aplicó una encuesta de opinión (ver anexo 2) a 8 personas de la organización de las áreas tanto administrativa como operativa, con lo cual se encontró información importante sobre la percepción generalizada en esta dimensión.

En la organización los procesos de incorporación de personas a la organización (selección, contratación e inducción de personal) se realiza de manera directa, la empresa tiene un banco de hojas de vida las cuales llegan espontáneamente porque no se realiza convocatoria especial para alguna vacante y en seguida el gerente escoge las hojas de vida que considera que más se ajustan al perfil que se requiera en el momento, con ayuda de un aprendiz del Sena en la parte operativa y realiza los diferentes procesos de la contratación que puedan ser necesarios.

También se encontró que hay varios trabajadores que se han formado en la organización debido a la poca oferta de operarios en el área de producción específica que se requiere.

Aunque el proceso de incorporación de personas a la organización no se encuentra formalizado, la gerencia manifiesta que existen criterios claros para contratar personal y son de acuerdo al perfil y a las competencias requeridas para la vacante, estas competencias están previamente definidas en los perfiles de los cargos existentes, sin embargo, se encuentra que no hay documentación de perfil para los cargos de nivel operativo.

Adicionalmente existen documentos de apoyo que se utilizan cuando contratan una persona nueva en la empresa como manuales, instructivos o reglamentos, sin embargo considera esta información se considera confidencial y no es suministrada para consulta en el presente trabajo.

Según la encuesta aplicada, la mayoría de las personas están a gusto con su trabajo y las funciones que representa generan desafíos para el desarrollo profesional, de igual forma consideran que la organización contribuye con la formación personal y profesional que mejora sus competencias, además manifiestan que el lugar de trabajo es cómodo y cumple con las condiciones de

seguridad industrial, lo que en general muestra un alto nivel de satisfacción de las personas con su puesto de trabajo, lo que se traduce en buenas actitudes y disposición para realizar las tareas encomendadas.

Existen políticas o programas para el desarrollo y motivación del personal como en estos momentos se está realizando con el apoyo de comfandi un programa que se llama “calidad de vida” y consiste en realizar talleres de motivación, y ayudarles a gestionar el subsidio de vivienda para que puedan conseguir su casa propia, el programa se encuentra formalizado por medio de un convenio con la entidad.

Dentro de las políticas o programas para el bienestar del personal se realizan 3 salidas familiares al año, una Integración anual (despedida de fin de año) y se brinda apoyo para el equipo de fútbol de la empresa.

Se encuentra además que las buenas prácticas de la organización en esta perspectiva se realizan sin planificación previa por lo cual se considera necesario formalizar las acciones encaminadas en este sentido.

**Tabla 28. Variables de la perspectiva de formación y crecimiento humano**

| <b>VARIABLES PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO HUMANO</b>   | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| La organización realiza el proceso de contratación e inducción de forma directa  | F          |           | X         |           |           |
| la mayoría de las personas están a gusto con su trabajo y las funciones que representa generan desafíos para el desarrollo profesional | F          | X         |           |           |           |
| la organización contribuye con la formación personal y profesional que mejora sus competencias   | F          | X         |           |           |           |

|  |          |          |          |  |  |
|--|----------|----------|----------|--|--|
| el lugar de trabajo es cómodo y cumple con las condiciones de seguridad industrial               | <i>F</i> | <i>X</i> |          |  |  |
| La organización dispone de políticas y programas orientadas al bienestar de las personas         | <i>F</i> |          | <i>X</i> |  |  |
| La organización no realiza planeación de acciones orientadas a la formación y crecimiento humano | <i>D</i> | <i>X</i> |          |  |  |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

## 2.6 SINTESIS DEL ANALISIS INTERNO

Luego de consolidar los datos sobre las diferentes perspectivas internas de la organización, se ha realizado una selección de 20 variables claves para el análisis interno, la justificación de la variable está dada anteriormente en el análisis de cada uno de perspectivas que se consideraron de mayor influencia para la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

**Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores internos EFI**

| EFI  | Peso | Calif. | Peso Ponderado |
|--|------|--------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |      |        |                |
| En la organización existe Misión, Visión y objetivos corporativos y estas son conocidas y entendidas por todos los empleados | 0,03 | 4      | 0,12           |
| Existencia de planeación estratégica general de la empresa   | 0,05 | 4      | 0,2            |
| La toma de decisiones importantes tiene en cuenta los datos financieros  | 0,05 | 2      | 0,1            |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| Se conoce el segmento de clientes general   | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Existen medios básicos para conocer la satisfacción de cliente (encuesta semestral)   | 0,05 | 3 | 0,15 |
| existe organización en la distribución del trabajo ya que la organización cuenta con perfiles de cargos formales que especifican las funciones de los mismos  | 0,05 | 2 | 0,1  |
| La dirección de la organización es motivante y eficiente en su función de orientar las acciones generales hacia el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.                                | 0,06 | 3 | 0,18 |
| existe gran aceptación de la autoridad y de los conductos regulares establecidos, la estructura de la organización facilita la comunicación y participación horizontal y entre los diferentes niveles | 0,04 | 2 | 0,08 |
| la mayoría de las personas están a gusto con su trabajo y las funciones que representa generan desafíos para el desarrollo profesional  | 0,04 | 4 | 0,16 |
| <b>DEBILIDADES</b>  |      |   |      |
| Inexistencia de planeación específica en Mercadeo   | 0,06 | 4 | 0,24 |
| El personal encargado de la ejecución de los procesos contable financieros no está vinculado directamente a la organización   | 0,04 | 2 | 0,08 |
| No existen sistemas de investigación de mercados complejos  | 0,05 | 3 | 0,15 |
| No existen perfiles específicos de los clientes ni criterios de segmentación definidos  | 0,06 | 4 | 0,24 |
| No existen objetivos por segmentos de clientes  | 0,05 | 4 | 0,2  |

|   |          |           |             |
|---|----------|-----------|-------------|
| No existen indicadores del nivel de satisfacción de los clientes.   | 0,06     | 4         | 0,24        |
| La oferta de servicios postventa es reducida o limitada   | 0,04     | 2         | 0,08        |
| No se encuentran indicadores que permitan controlar el desempeño general de la organización y de los procesos en diferentes áreas | 0,05     | 3         | 0,15        |
| la planeación estratégica existe pero no es revisada y ajustada de acuerdo al avance hacia las metas                              | 0,06     | 3         | 0,18        |
| No existen funciones ni procedimientos claros en mercadeo   | 0,06     | 4         | 0,24        |
| La organización no realiza planeación de acciones orientadas a la formación y crecimiento humano                                  | 0,04     | 2         | 0,08        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> | <b>63</b> | <b>3,21</b> |

**FUENTE:** La empresa, Elaboración propia

**Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es inferior a la media.

De acuerdo con los resultados de la matriz EFI (3.21) se puede observar que la estrategia de la organización está por encima de la media, lo que indica que está aprovechando sus fortalezas para minimizar las debilidades y que es una organización fuerte a nivel interno, sin embargo, cabe resaltar la importancia de emprender acciones hacia la identificación y disminución de las debilidades encontradas y sostener el comportamiento de las fortalezas que existen.

Como análisis consolidado de las variables externas e internas halladas en la organización se tuvieron en cuenta haciendo énfasis en aquellas que influyen directamente en el proceso de mercadeo, se encontraron algunos aspectos

comunes con la matriz DOFA que enmarca la planeación estratégica general de la organización 2013 – 2017 la cual fue proporcionada previamente por la gerencia.

Se considera que el plan estratégico de mercadeo se debe tener en cuenta tanto los elementos relacionados con el cliente como aquellos relacionados con la capacidad, las fortalezas y las debilidades de la organización, en este sentido se hará énfasis en el aprovechamiento de las características internas dado que son las que puede controlar la organización. Por tanto a continuación se presentan las variables clave para la formulación del Plan de Mercadeo Estratégico para Guantes Industriales el Cerrito 2015 – 2019.



### **3. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO 2015 - 2019**

Para la formulación del plan estratégico de Mercadeo para la empresa GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO 2015 – 2019 se tendrá en cuenta los principales hallazgos del diagnóstico externo e interno presentado anteriormente, estos hallazgos u oportunidades de mejora, constituyen los objetivos o puntos de partida para cada una de las estrategias, 8 en total en los cuales también se considera la alineación de estas estrategias de mercadeo con la planeación general de la organización 2013 – 2017 y que tendrá como origen la Visión de la organización sobre la cual también se realiza una propuesta (ver tabla 30) ya que la actual se postula solo hasta el año 2015.

A partir de la Visión y de las estrategias formuladas para su cumplimiento se pretende proporcionar alternativas de mejora principalmente en el área de mercadeo para lo cual se formularán también los indicadores de seguimiento a las estrategias y los periodos de tiempo en los que se debe medir.

La propuesta que se presenta está orientada para la ejecución principalmente en los niveles de la estrategia corporativa (nivel directivo) y de la estrategia táctica (de nivel medio) las cuales a su vez deberán desencadenar acciones acordes en el nivel operativo de la organización, por tanto, los responsables de la ejecución del plan de mercadeo son la alta gerencia y los niveles medios de administración de la organización GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO.

**Tabla 30. Propuesta de Visión para GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO**

| VISION ACTUAL   | VISION PROPUESTA   |
|---|--|
| <p>En el año 2015 proyectamos ser una organización con reconocimiento nacional por nuestro constante compromiso con la calidad, la innovación y el buen servicio, con un posicionamiento que nos permita ser líderes como proveedores de productos que garanticen la protección y seguridad del trabajador a través del mantenimiento y la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de alcanzar mercados internacionales.</p> | <p>En el año 2025 GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO será una organización reconocida en el sector de productos de seguridad industrial a nivel nacional y con proyección internacional a partir de la excelente calidad en nuestros procesos, productos y servicios orientados a garantizar protección y seguridad al trabajador industrial lo cual se logra con el trabajo colaborativo del mejor talento humano caracterizado por los altos niveles de competencia y gran capacidad de innovación.</p> |

**Fuente:** elaboración propia

A continuación se presentan los objetivos principales del Plan de Mercadeo 2015 – 2019 para la organización así como las respectivas estrategias de mercadeo para cada una de las dimensiones: producto, precio, plaza y promoción.

### **3.1 ESTRATEGIAS GENERICAS**

A continuación se presentan las estrategias genéricas de la organización para el periodo 2015 – 2019, en las cuales se consideran 8 objetivos estratégicos orientados al logro de la visión 2025 de la organización donde se busca abordar los diferentes aspectos que debe mejorar la organización.

Dichos objetivos se elaboraron basados en los resultados tanto del análisis interno como el análisis externo de la empresa en el cual además del estudio de los entornos, se incluye el estudio del sector competitivo según el modelo de Michael Porter.

A partir de las estrategias genéricas se establecen estrategias puntuales en cada una de las dimensiones del marketing mix que comprende: estrategias de producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Tabla 31. Objetivos del plan de mercadeo 2015 – 2019

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>Objetivo 8:</b></p> <p>Establecer un programa de bienestar y desarrollo humano para el personal de todo nivel en la organización</p>            | <p><b>Objetivo 1:</b></p> <p>Desarrollar innovaciones en los productos orientadas a mejorar la calidad y disminuir los costos de producción para ser más competitivos.</p>  | <p><b>Objetivo 2:</b></p> <p>Diversificar las alternativas de proveedores de materias primas</p>   | <p><b>Objetivo 3:</b></p> <p>Establecer estrategias de vigilancia del sector competitivo para estar a la vanguardia en procesos y productos innovadores.</p> |
| <p><b>Objetivo 7:</b></p> <p>Definir y documentar los procesos del área de mercadeo para mejorar la relación con los clientes y la productividad.</p> | <p><b>VISIÓN:</b> En el año 2025 GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO será una organización reconocida en el sector de productos de seguridad industrial a nivel nacional y con proyección internacional a partir de la excelente calidad en nuestros procesos, productos y servicios orientados a garantizar protección y seguridad al trabajador industrial lo cual se logra con el trabajo colaborativo del mejor talento humano caracterizado por los altos niveles de competencia y gran capacidad de innovación.</p> |  | <p><b>Objetivo 4:</b></p> <p>Caracterizar el segmento de clientes objetivo y clientes potenciales de la organización.</p>                                    |
|   | <p><b>Objetivo 6:</b></p> <p>Mejorar la oferta de servicios postventa tanto a clientes corporativos como a personas naturales.</p>  | <p><b>Objetivo 5:</b></p> <p>Crear mecanismos de retroalimentación con el cliente efectivos y objetivos que permitan establecer niveles de satisfacción y oportunidades de mejora.</p> |  |

Fuente: Elaboración propia

## **3.2 MEZCLA DE MARKETING**

Con el fin de formular el plan estratégico de mercadeo 2015 – 2019, a continuación se presenta la mezcla de mercado de la organización, es decir las políticas generales para las estrategias de cada uno de los componentes del proceso de mercadeo que son producto, precio, plaza y promoción que se muestran en la tabla 32.

### **3.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

De acuerdo con la encuesta de satisfacción del cliente que aplica periódicamente la organización se encuentra que la mayoría de los clientes encuestados manifiestan estar satisfechos con el producto y con la calidad y durabilidad del mismo, en este sentido se propone la siguiente estrategia:

- Conservar y preservar la calidad del producto actual entendiéndose dentro de la calidad la resistencia de los materiales, costura, durabilidad del producto en uso, comodidad para el usuario, entre otras características funcionales.
- Mantener el control de calidad en cada una de las etapas de elaboración del producto así como del producto terminado.
- Desarrollar nuevos productos con el fin de ampliar el portafolio para el cliente.

### **3.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO**

Esta estrategia esta encaminada a establecer el valor económico que el cliente esta dispuesto a pagar por el bien ofrecido, este valor debe ser coherente con la percepción de la calidad del producto y con los costos de fabricación y margen de utilidad esperado por la empresa. De acuerdo con lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer políticas promocionales por compras al por mayor y recompras periódicas
- Establecer políticas de mínimo desperdicio y máximo aprovechamiento de materias primas y recursos de producción

### **3.3.3 ESTRATEGIA DE PLAZA (Distribución)**

La estrategia de distribución tiene el objetivo de llevar el producto terminado desde el fabricante hasta el cliente o el consumidor final, debe considerar las formas de transporte, los mecanismos de distribución (intermediarios u otros) y los tiempos de entrega según los requerimientos del cliente. Por tanto, las estrategias de distribución son las siguientes:

- Establecer una política de eficiencia en los tiempos de entrega de los productos al cliente
- Mantener articulados los procesos y la comunicación entre el manejo de inventarios, compras, pedidos y ventas.

### **3.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION**

La estrategia de promoción busca que el cliente y el usuario conozca las características del producto de sus valores agregados y que pueda convencerlo de la compra posterior, así como también se encarga de generar recordación es decir de posicionar la marca del producto en la mente de los compradores. En este orden de ideas, la estrategia de comunicación para GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO es la siguiente:

- Mantener comunicación directa con los clientes que permitan la retroalimentación sobre la satisfacción o mejoras que se puedan hacer al producto.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente, la frecuencia y las formas, utilizar mejor los canales virtuales (por ejemplo buzón de sugerencias)
- Establecer un plan de divulgación personalizado en el que se contacte a empresarios que se consideren clientes potenciales para ofrecer el portafolio de productos.

### 3.3 PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO 2015 - 2019

A continuación se presenta el plan estratégico de mercadeo para el periodo 2015 – 2019, en la primera tabla se encuentran las estrategias y objetivos relacionados con las diferentes dimensiones del Marketing Mix (producto, precio, plaza, promoción) y en seguida se presentan las estrategias y su respectivo sistema de control por medio de indicadores de gestión para cada estrategia.

Tabla 32. Plan estratégico de mercadeo 2015 - 2019

| DIMENSION DEL MARKETING MIX | OBJETIVOS  | ESTRATEGIAS  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>PRODUCTO</b>             | <b>Objetivo 1:</b> Desarrollar innovaciones en los productos orientadas a mejorar la calidad y disminuir los costos de producción para ser mas competitivos. | Establecer acciones de innovación específicas a partir de las sugerencias de mejora o reclamaciones de los clientes. |
| <b>PRECIO/ DISTRIBUCION</b> | <b>Objetivo 2:</b> Diversificar las alternativas de proveedores de materias primas   | Investigar sobre posibles opciones de proveedores alternativos a los habituales                                      |
| <b>PROMOCION</b>            | <b>Objetivo 3:</b> Establecer estrategias de vigilancia del sector competitivo para estar a la vanguardia en procesos y productos innovadores.               | Establecer acciones de vigilancia de las innovaciones de la competencia  |



|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| <b>PROMOCION</b>    | <b>Objetivo 4:</b> Caracterizar el segmento de clientes objetivo y clientes potenciales de la organización   | Elaborar la segmentación de los clientes de acuerdo con los criterios relevantes como empresas por numero de empleados y empresas por sector industrial                                |
| <b>PROMOCION</b>    | <b>Objetivo 5:</b> Crear mecanismos de retroalimentación con el cliente efectivos y objetivos que permitan establecer niveles de satisfacción y oportunidades de mejora. | Facilitar diferentes canales de comunicación cliente - empresa utilizando diferentes medios y recursos los cuales deben generar registros debidamente documentados y acciones a seguir |
| <b>DISTRIBUCION</b> | <b>Objetivo 6:</b> mejorar la oferta de servicios postventa tanto a clientes corporativos como a personas naturales.   | Crear nuevos servicios postventa   |
| <b>PRODUCTO</b>     | <b>Objetivo 7:</b> Definir y documentar los procesos del área de mercadeo para mejorar la relación con los clientes y la productividad.                                  | Elaborar manuales de procesos y procedimientos del área de mercadeo  |
| <b>PRODUCTO</b>     | <b>Objetivo 8:</b> Establecer un programa de bienestar y desarrollo humano para el personal de todo nivel en la organización   | Crear y/o documentar un programa de bienestar y desarrollo humano  |

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 33. Sistema de control al Plan Estratégico de Mercadeo 2015 - 2019 GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO

| OBJETIVOS   | ESTRATEGIAS  | INDICADOR   |   |   |   |              |
|---|--|---|---|---|---|--------------|
|   |  | INDICADOR   | META  |   |   | PERIODICIDAD |
|   |  |   | ALCANZADO   | ALERTA  | INACEPTABLE   |              |
| <b>Objetivo 1:</b><br>Desarrollar innovaciones en los productos orientadas a mejorar la calidad y disminuir los costos de producción para ser mas competitivos. | Establecer acciones de innovación específicas a partir de las sugerencias de mejora o reclamaciones de los clientes. | Numero de acciones de innovación por periodo        | igual ó > 5 innovaciones en los procesos ó en el producto | Entre 2 y 4 innovaciones en los procesos ó en el producto | igual ó < 1 innovaciones en los procesos ó en el producto | Anual        |
| <b>Objetivo 2:</b><br>Diversificar las alternativas de proveedores de materias primas   | Investigar sobre posibles opciones de proveedores alternativos a los habituales                                      | Numero de datos de proveedores nuevos y contactados | igual ó > 5 contactos efectivos                           | Entre 2 y 4 contactos efectivos                           | igual ó < de 1 contactos efectivos                        | Anual        |

| OBJETIVOS   | ESTRATEGIAS   | INDICADOR   |                                     |                                     |                                     |                               |
|---|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
|   |   | INDICADOR   | META                                |                                     |                                     | PERIODICIDAD                  |
|   |   |   | ALCANZADO                           | ALERTA                              | INACEPTABLE                         |                               |
| <b>Objetivo 3:</b><br>Establecer estrategias de vigilancia del sector competitivo para estar a la vanguardia en procesos y productos innovadores. | Establecer acciones de vigilancia de las innovaciones de la competencia   | Numero de innovaciones detectadas en las empresas de la competencia   | igual ó > 3 innovaciones detectadas | entre 1 y 2 innovaciones detectadas | igual ó < 1 innovaciones detectadas | Anual                         |
| <b>Objetivo 4:</b><br>Caracterizar el segmento de clientes objetivo y clientes potenciales de la organización                                     | Elaborar la segmentación de los clientes de acuerdo con los criterios relevantes como empresas por numero de empleados y empresas por sector industrial | Informe sobre proporción de avance en la caracterización de segmentos | 100 % de avance                     | entre 50% y 70% de avance           | < del 49% de avance                 | Anual<br>(solo el primer año) |

| OBJETIVOS   | ESTRATEGIAS  | INDICADOR   |   |   |  |              |
|---|--|---|---|---|--|--------------|
|   |  | INDICADOR   | META  |   |  | PERIODICIDAD |
|   |  |   | ALCANZADO   | ALERTA  | INACEPTABLE  |              |
| <b>Objetivo 5:</b><br>Crear mecanismos de retroalimentación con el cliente efectivos y objetivos que permitan establecer niveles de satisfacción y oportunidades de mejora. | Facilitar diferentes canales de comunicación cliente - empresa utilizando diferentes medios y recursos los cuales deben generar registros debidamente documentados y acciones a seguir | Numero de canales de comunicación de los clientes | igual ó > 4 canales de comunicación en funcionamiento | entre 2 y 3 canales de comunicación en funcionamiento | igual o < de 1 canales de comunicación en funcionamiento | Anual        |
| <b>Objetivo 6:</b><br>mejorar la oferta de servicios postventa tanto a clientes corporativos como a personas naturales.   | Crear nuevos servicios postventa   | Numero de servicios postventa nuevos              | igual ó > 3 servicios postventa creados               | entre 1 y 2 servicios postventa creados               | Ningún servicio postventa creado                         | cada 2 años  |

| OBJETIVOS  | ESTRATEGIAS   | INDICADOR   |  |   |   |                            |
|--|---|---|--|---|---|----------------------------|
|  |   | INDICADOR   | META   |   |   | PERIODICIDAD               |
|  |   |   | ALCANZADO  | ALERTA  | INACEPTABLE   |                            |
| <b>Objetivo 7:</b><br>Definir y documentar los procesos del área de mercadeo para mejorar la relación con los clientes y la productividad. | Elaborar manuales de procesos y procedimientos del área de mercadeo | Proporción de procesos y procedimientos documentados y/o actualizados | 100% de los procesos de mercadeo documentados y/o actualizados | entre 50% y 70% de procesos de mercadeo documentados y/o actualizados | igual ó < 49% de procesos de mercadeo documentados y/o actualizados | Anual                      |
| <b>Objetivo 8:</b><br>Establecer un programa de bienestar y desarrollo humano para el personal de todo nivel en la organización            | Crear y/o documentar un programa de bienestar y desarrollo humano   | Propuesta detallada de programa de bienestar y desarrollo humano      | Propuesta presentada (100%)                                    | propuesta entre 50% y 70% de avance                                   | propuesta igual ó < 49% de avance                                   | Anual (solo el primer año) |

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO EN EL PRIMER AÑO (2015)

A continuación se presenta el Plan de acción recomendado para la ejecución de la propuesta en el primer año (2015) del Plan Estratégico de Mercadeo 2015 - 2019, el plan de acción se realiza con base en el modelo metodológico 5W 2H el cual es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (**What**), ¿Por qué (**Why**), ¿Cuándo (**When**) ¿Dónde (**Where**) ¿Quién (**Who**), ¿Cómo (**How**) y ¿Cuánto (**How much**).

Presentación detallada del modelo<sup>44</sup>:

- **What**: desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?
- **Why**: se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?
- **When**: el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción?
- **Where**: queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?
- **Who**: la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?
- **How**: queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.
- **How much**: debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará?

---

<sup>44</sup> <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm#vermais>

Tabla 34. Plan de acción del plan estratégico de mercadeo 2015. 2019

| Que   | Como  | Cuándo                                | Quién                         | Donde              | Por qué  | Cuanto   |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--|--|
| <b>Ejecutar el plan Estratégico de Mercadeo 2015 - 2016</b> | Identificar los principales temas y acciones específicas del plan | Antes de iniciar el plan de ejecución | Directivas de la organización | En la organización | Es necesario establecer los principales temas en los que se requiere hacer énfasis a cada empleado | Horas de dedicación<br>Directivos de la organización |
|   | Establecer el presupuesto requerido para la ejecución             | Antes de iniciar el plan de ejecución | Directivas de la organización | En la organización | Se requiere cuantificar los recursos necesarios para el plan                                       | 1 Salón con Infraestructura para reuniones           |
|   | Programar las actividades del plan                                | Antes de iniciar el plan              | Directivas de la organización | En la organización | Se deben cumplir los tiempos y objetivos de manera eficiente                                       | Equipos de cómputo para el equipo de mejoramiento    |
|   | Socializar las actividades a cargo de cada uno de los empleados   | Al inicio del plan                    | Directivas de la organización | En la organización | Es necesario que cada empleado entienda su rol en la ejecución de las estrategias                  | Papelería  |

|  |  |                                     |                               |  |   |   |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------|--|---|---|
|  | Ejecutar el plan                                   | Durante el plan                     | Todos                         |  | Porque así se cumple el objetivo de plan de acción                                      | Costo estimado de la actividad: \$8.000.000 (mill de pesos) |
|  | Realizar seguimiento y control al plan estratégico | Durante la ejecución del plan       | Directivas de la organización | En el plan estratégico                     | Porque se debe verificar la efectividad del plan estratégico y las acciones emprendidas |   |
|  | Evaluar los resultados del plan estratégico        | Después del primer año de ejecución | Directivas de la organización | En los estados de resultados de la empresa | Es necesario determinar si las acciones realizadas fueron efectivas                     |   |

**Fuente:** Elaboración propia



## 5. CONCLUSIONES

La planeación estratégica de mercadeo, es uno de los primeros procesos administrativos necesarios en toda organización, en el cual se requiere del análisis de todos los puntos de vista y variables que puedan afectar el futuro de la empresa y el cumplimiento de sus metas, sin embargo debe ser flexible y mantener en constante actualización para que sea efectiva y contribuya al crecimiento de la empresa.

La planeación en mercadeo exige el establecimiento de objetivos y metas claras así como de indicadores de cumplimiento de la gestión en diferentes aspectos tanto internos como externos a la organización que se vean reflejados en las acciones de mercadeo y finalmente en la rentabilidad total de la empresa.

Se pudo observar que la organización ha emprendido acciones de formalización de procesos y planeación estratégica pero puede mejorar substancialmente en la planeación estratégica de mercadeo a partir de la incorporación de elementos específicos y la orientación de la visión hacia el cliente y el mercado.

La planeación de mercadeo además de ayudar al conocimiento del cliente y sus preferencias, permite establecer parámetros de comparación constructiva con otras organizaciones de la industria que puedan aportar al crecimiento y mejoramiento de la organización.

La inclusión del talento humano en todos los procesos estratégicos de la organización es fundamental para el éxito de la ejecución de los mismos, en GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO se encontró que una de las mayores

fortalezas es la valoración del talento humano y el buen clima organizacional que permite proponer acciones de mejora objetivos y retadores.

En cuanto a las metas de nivel personal se considera que el presente trabajo aportó a fortalecer la experiencia desde la aplicación de conceptos teóricos sobre la planeación estratégica, el mercadeo y las herramientas de análisis para las diferentes perspectivas organizacionales.

## **6. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se recomienda que la organización inicie las acciones necesarias para ejecutar el presente plan, el cual ayudará a que la organización y las personas vinculadas puedan realizar los cambios necesarios de la mejor manera posible principalmente para los casos en que se están formalizando actividades que anteriormente no eran explícitas o eran informales y de esta manera hacer que la propuesta de mejoramiento sea efectiva.

Se recomienda la creación de una área de mercadeo en la cual se lleven a cabo las funciones concernientes a la relación con los clientes y la retroalimentación a la organización.

Se considera que uno de los aspectos más importantes para la implantación y éxito de un plan estratégico es, básicamente la inclusión de todas las personas de todo nivel de la organización en el proceso por lo que a continuación se exponen los pasos recomendados en este caso:

- a) Socialización del plan estratégico en la Junta Directiva de la organización y entre directivos y personas de nivel medio.
- b) Socialización y divulgación del plan con todos los colaboradores de la empresa
- c) Realización de talleres de sensibilización frente a la importancia de la planeación estratégica, ubicar a cada uno de los colaboradores sobre su papel en el plan, indicando la importancia de su labor para llegar a las metas comunes propuestas.

- d) Seguimiento y control a las estrategias, programas y políticas que se hayan implementado.

La definición y evaluación de clientes fue uno de los aspectos en que se encontró poca información formal en la organización, al respecto se considera que la investigación y el análisis son el punto de partida para la formulación de estrategias y planes de acción exitosos, por tanto, se recomienda el desarrollo de métodos permanentes y estadísticamente confiables que permitan la obtención de datos relevantes que mantengan a la organización al día en cuanto a preferencias de los clientes, nuevos segmentos de mercado y en general los cambios que se puedan presentar en el entorno.

También es de gran importancia que la organización inicie programas que contribuyan al desarrollo e innovación tanto en los productos como en los procesos principalmente a partir de la colaboración de los empleados, de los clientes y su retroalimentación (CMR).

Adicionalmente se recomienda realizar otros estudios técnicos especializados en mercadotecnia o investigación de mercados, así como en diseño de cargos, lo cual puede complementar positivamente la planeación estratégica de mercadeo e impactar positivamente la organización funcional, la estructura física de la empresa y en consecuencia, mejorar las condiciones de bienestar, seguridad industrial y motivación de las personas en el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALEMAN José Luis M. y RODRIGUEZ Ana Isabel. Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial. España. 2007

Blank, L. B. *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 2002

BETANCOURT G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia. Cali- Colombia. 2005. Pág. 42

DAVID Fred. Conceptos de Administración estratégica. Novena Edición. Prentice Hall. Pearson Educación. México 2003.

FRANCES Antonio. Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006.

GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. McGraw-Hill Interamericana S.A.

HERNANDEZ Sampieri Roberto y otros. Metodología de la investigación. 5 ed. Editorial Mc-Graw Hill. México. 2010

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012. 33 p. NTC 5613.

JIMENEZ Zarco Ana Isabel y otros. Dirección de productos y marcas. Editorial UOC. Primera edición en lengua castellana. Barcelona. 2004.

PHILIP KOTLER, PAUL N. BLOOM, Mercadeo de Servicio Profesionales, Prentice-Hall Inc. 1984.

LERMA Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Segunda edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004.

LEON G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. Comportamiento del Consumidor. 8 Edición. Ed. Pearson Prentice Hall. México. 2005.

LUTHER William. El plan de mercadeo, como prepararlo y ponerlo en marcha. Editorial Norma. Bogotá. 1985

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 ed. McGraw-Hill Interamericana, Colombia 2001.

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 1995.

MINZTBERG Henry, AHLSTRAND Bruce y LAMPEL Joseph. Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ed. Granica S.A. 4 ed. Buenos Aires. 2010.

ORTIZ U. Frida Gisela y GARCIA Ma. Del Pilar. Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. Ed. Limusa. México. 2009.

TORRES Mariela. Métodos de recolección de datos para una investigación. Boletín electrónico No. 3. Fac. de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar.

VIDAL Arizabaleta Elizabeth. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL. Ecoe Ediciones. Bogotá.2004.

#### **OTRAS FUENTES:**

<http://www.guanteselcerrito.com/home.html>

Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos  
<http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/2297>

DANE, Censo General 1990 y 2005. Cálculos: DNP – DDE

Cámara de comercio de Buga. Informe zona económica de la zona 2012.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. PLANEACION ESTRATEGICA GUANTES INDUSTRIALES EL CERRITO 2013 – 2017

| MATRIZ DOFA       |  |    | FACTORES INTERNOS  |  |  |
|-------------------|--|----|--|--|--|
|                   |  |    | FORTALEZAS   |  |  |
|                   |  |    | F1   | Buen nivel de liquidez.  |  |
|                   |  |    | F2   | La empresa se mantiene en el punto de equilibrio financiero.   |  |
|                   |  |    | F3   | Buena imagen de la empresa en el sector financiero y comercial.  |  |
|                   |  |    | F4   | Buena la capacidad del gerente para interpretar los estados financieros de la empresa y para la adquisición de nuevos conocimientos  |  |
|                   |  |    | F5   | Conocimiento preciso acerca de la cartera y cuantas por cobrar   |  |
|                   |  |    | F6   | Conocimiento acerca como están los compromisos comerciales y financieros. No hay actualmente compromisos y cuantas por pagar en mora   |  |
|                   |  |    | F7   | Se cuenta con programa contable e información contable actualizada   |  |
|                   |  |    | F8   | Gran conocimiento y la experiencia que tienen los colaboradores respecto a las funciones operativas de la empresa.   |  |
|                   |  |    | F9   | Inversiones en la consecución de maquinaria y equipo.  |  |
|                   |  |    | F10  | La maquinaria y el equipo existente permiten el crecimiento de la empresa. El porcentaje de la utilización de los equipos es alto.   |  |
|                   |  |    | F11  | Facilidad de acceso y buena ubicación geográfica de la empresa.  |  |
| F12               | Buenos estándares de calidad en los productos.   |    |  |  |  |
| F13               | Certificación del Sistema de Gestión de Calidad. |    |  |  |  |
| GESTIÓN GERENCIAL |  |    | ESTRATEGIAS FO   |  |  |
|                   |  |    | Estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades                                  |  |  |
| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES                                    | O1 | Nuevos mercados nacionales e internacionales (TLC)   | F3-O1 Alianza con el grupo Bancolombia para la obtención de prestamos en el exterior y lograr tasas mas bajas de interes, con el fin de aumentar las utilidades en las negociaciones con proveedores en el exterior. | D11-O2 Lograr que la empresa que presta el servicio de energía electrica realice la instalacion de un transformador propio para aumentar la capacidad de la empresa. |
|                   |  | O2 | Alianzas en el gremio de guanteros, que permitiría el crecimiento de la empresa                | F4-O1 Mejorar las competencias de la gerencia en cuanto a la posibilidad de realizar negocios en otros paises.   | D6-O3 Mejorar las condiciones fisicas de la bodega.  |
|                   |  | O3 | Proveedores extranjeros con MP de más bajo costo (Ecuador)                                     | F3-O3 Obtener materia prima con precios competitivos que nos permitan ser mas competitivos en el mercado   | D1-O4 Realizar investigaciones de mercado para saber a que empresas nacionales o extranjeras se les puede vender el producto.  |
|                   |  | O4 | Dinámica positiva del sector petrolero.  | F2-O1 Generar convenios con empresas del mismo sector para manejar economías de escala.  | D1-O1 Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.  |
|                   |  | O5 | Normatividad en Seguridad y Salud Ocupacional en la industria colombiana                       |  | D1-O2 Generar estrategias comerciales que permitan el crecimiento de la empresa.   |
|                   |  |    |  |  |  |
|                   | AMENAZAS   | A1 | Normas ambientales que afectan los proveedores de materia prima en Colombia                    | A1-F8 Mejorar la calidad y desempeño del servicios desarrollando un programa de capacitación del personal.   | D1-A6 Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de los productos de la empresa.  |
|                   |  | A2 | Las condiciones de invierno afectan los precios de la materia prima.                           | A3-F10 Maximizar las utilidades para poder reducir costos en la producción y ofrecer mejores precios.  | A7-D1 Realizar alianzas con gerentes del gremio para elaborar planes en funcion del desarrollo y crecimiento del sector.   |
|                   |  | A3 | Competencia desleal.   | A6-F9 Aprovechar rentabilidad para así cubrir cualquier déficit de producción.   | D3-A6 Gestionar una inversión para desarrollo de Tecnología de Información en los procesos de la organización.   |
|                   |  | A4 | Incremento de las exportaciones de cuero crudo a otros países (China)                          | A6-F8 Trabajar en el desarrollo y ofrecimiento de nuevos productos.  |  |
|                   |  | A5 | Incremento de los precios en la materia prima por las exportaciones a China                    | A7-F3 Lograr una alianza estrategica con curtiembres extranjeras para asegurar la provcion de materia prima (cuero).   |  |
|                   |  | A6 | Importación de guante desde la China de parte de los clientes mas importantes (Distribuidores) |  |  |
|                   |  | A7 | Escasez de materia prima (cuero) nacional  |  |  |



## Anexo 2. ENTREVISTA SOBRE FORMACION Y DESARROLLO HUMANO



Administración de Empresas

### ENCUESTA DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO HUMANO.

Responda:

A: Si, explique respuesta.

B: No, explique respuesta.

1. ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones grupales?

Si es una persona que esta en continuo  
asocio con los trabajadores para mejorar  
calidad y optimizar la motivacion de todos

2. ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización profesional?

No, pero mi trabajo me ayuda a cumplir  
mis metas y me aporta los beneficios  
para mi progreso.

3. ¿La organización brinda formación personal y profesional, que mejora sus competencias?

Si, el tiempo y horarios me facilitan,  
la formación profesional por el  
motivo de que son manejables.

4. ¿El sitio de trabajo es cómodo y cumple las condiciones de seguridad industrial?

Si, los elementos de protección son  
los necesarios.

5. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?.

Si, pero eso depende de la persona, puesto que hay algunos que no les interesa, o no si...

6. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?.

Si, la empresa se ha formado con una estrecha comunicación, y eso mas fortalece

7. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?.

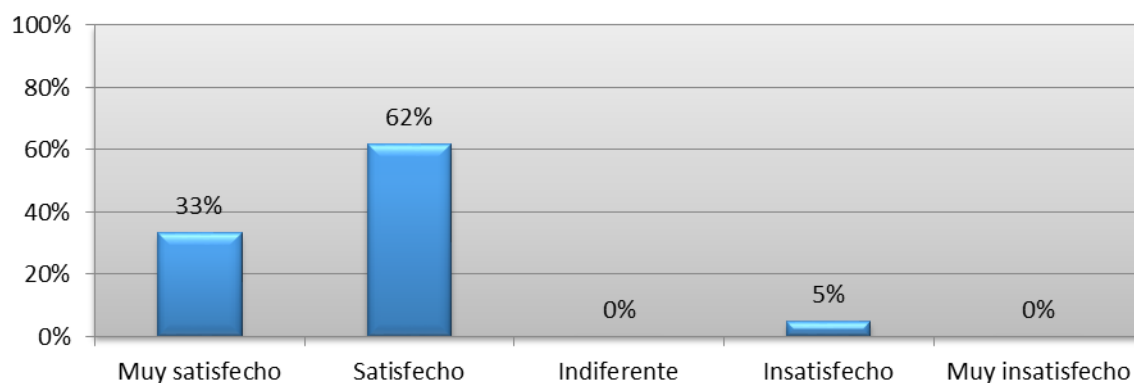
En si las personas que tienen los talentos a veces no tienen la calidad humana necesaria al igual que hay personas que no tienen mucho talento pero su calidad humana los hace importantes en su labor

Realizó:

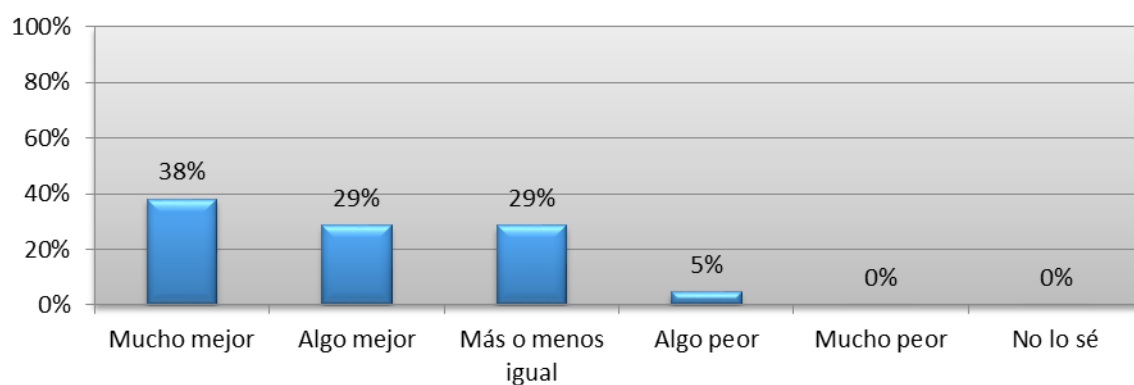
JULIAN FIGUEROA ANDRADE  
Estudiante Administración de Empresas  
Universidad del Valle

**Anexo 3. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES APLICADA POR LA EMPRESA – 2014**

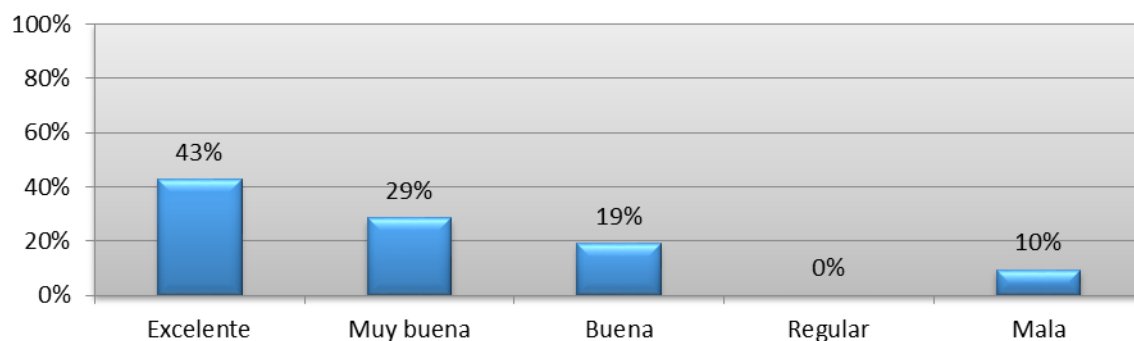
**1. ¿Por favor indique cuál es su grado de satisfacción general con nuestros productos?**



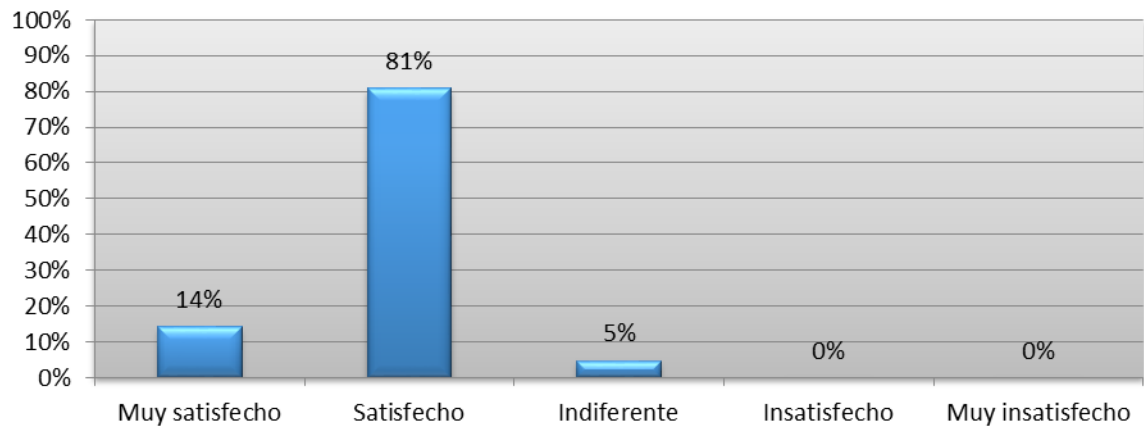
**2. ¿En comparación con otras alternativas de productos similares, nuestros productos son?:**



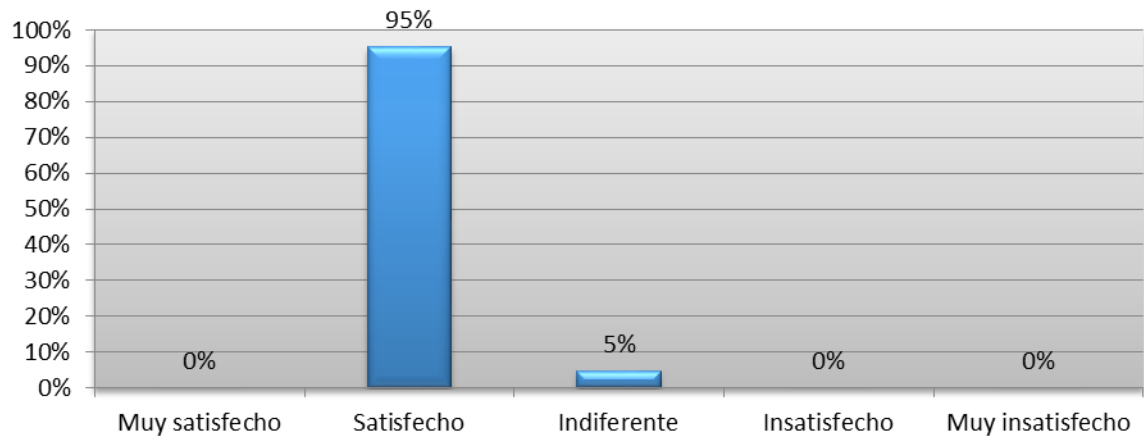
**3. ¿Durante el desarrollo de las actividades relacionadas con la compra de nuestros productos la atención brindada por el personal de nuestra empresa es?:**



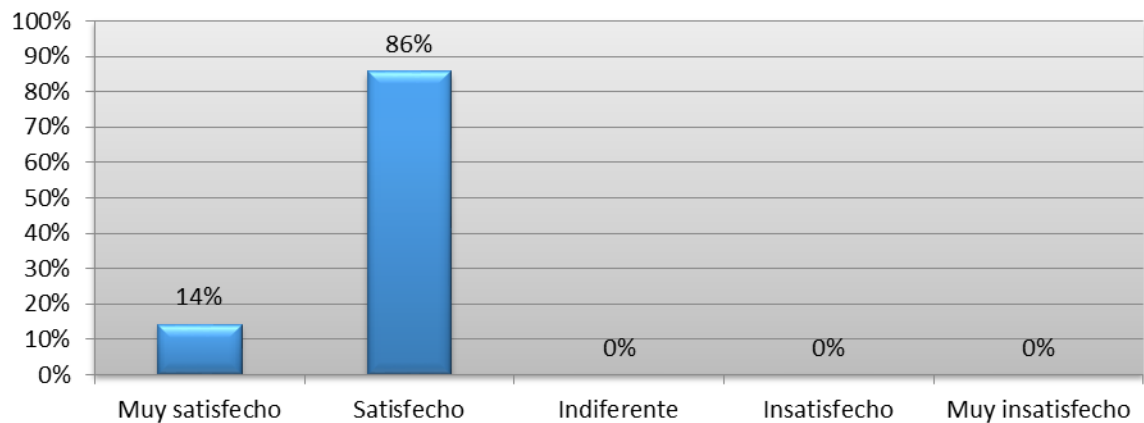
### Calidad del producto



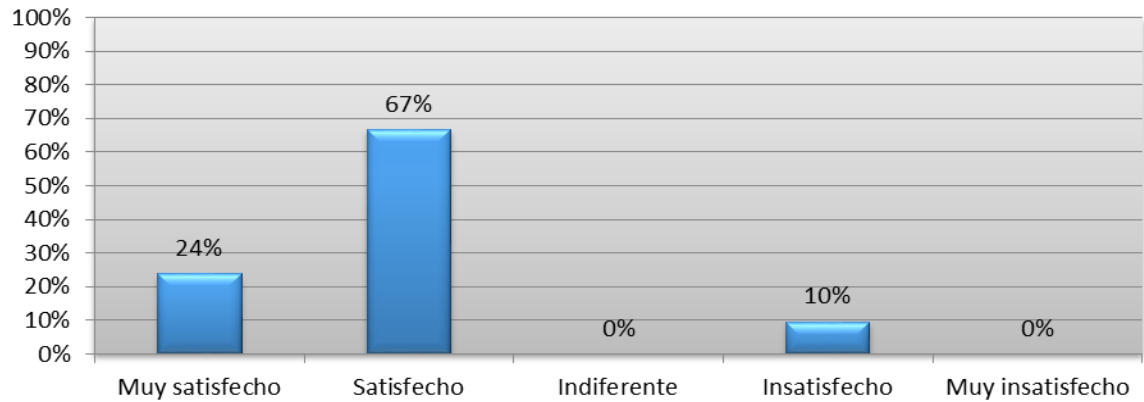
### Relación calidad/precio



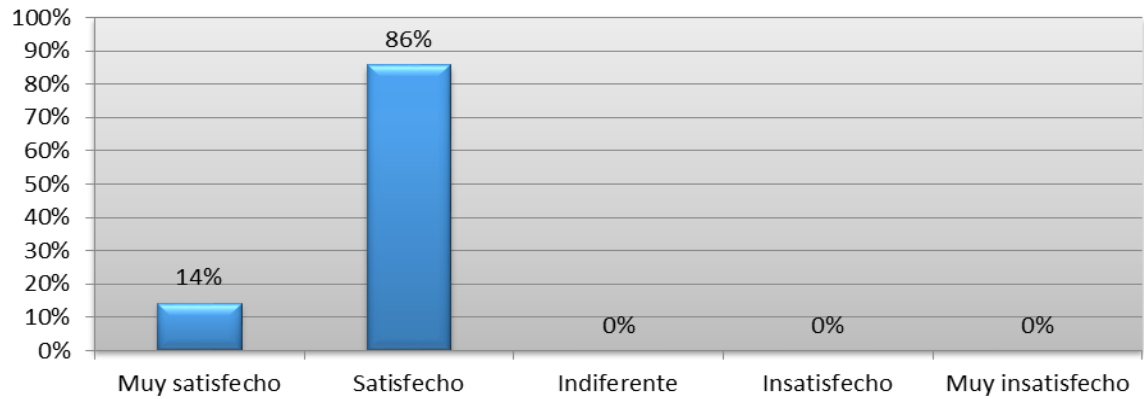
### Durabilidad



### Cumplimiento de especificaciones (Cant, referencias, etc.)



### Tiempos de entrega



### PORCENTAJE OBTENIDO POR ATRIBUTOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2014

